



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Zbyněk Ondra, BA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Zbyněk Ondra, BA
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem je návrh opatření pro rozvoj konkurenceschopnosti společnosti na základě využití konceptu hodnotového řetězce a hodnotového systému.

Základní dílčí cíle:

- Vymezení teoretických východisek zahrnujících vymezení adekvátního pojetí hodnotového řetězce a hodnotového systému.
- Identifikace oblastí pro potenciální rozvoj konkurenčních výhod zahrnující externí a interní pohled.
- Formulace konkrétních opatření pro posílení konkurenceschopnosti a návrh způsobu jejich implementace, včetně vyhodnocení přínosů a předpokladů realizace.

Základní literární prameny:

CHAPIN, David. Making the Complex Compelling: Creating High-Performance Marketing in the Life Sciences. 2014. United States of America: Rockbench Publishing, 2014. ISBN 978-1-60544-035-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá identifikováním potenciálu pro rozvoj konkurenceschopnosti výrobně-obchodní společnosti LABTECH s.r.o. na trhu měření netěsností, pomocí posílení tvorby hodnoty na tomto trhu, který je představen jako koncept hodnotové sítě.

V teoretické části práce je představen vybraný teoretický základ pro koncept hodnotových sítí, který je dále uvažován jako možný rámec pro rozvoj konkurenceschopnosti společnosti.

Na základě analýzy trhu a konkurenčního prostředí v definované hodnotové síti jsou navržena opatření pro rozvoj tvorby hodnoty v této síti a také jsou představeny kroky pro implementaci těchto opatření takovým způsobem, aby u společnosti LABTECH s.r.o. mohlo dojít k rozvoji konkurenceschopnosti na zvoleném trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenceschopnost, hodnotová síť, konkurenční prostředí

ABSTRACT

The diploma thesis deals with identifying the potential for the development of competitiveness of the LABTECH s.r.o. in the market for leak detection measurement, by strengthening value creation in this market, which is presented as a value-creating network concept.

The theoretical part of the thesis introduces the selected theoretical basis for the concept of value-creating network, which is further considered as a possible framework for the development of the company's competitiveness. Based on market analysis and competitive environment in a defined value-creating network provisions are being presented to develop value creation in this network, and steps are being taken to implement these provisions in such a way that LABTECH s.r.o. competitiveness in the chosen market could develop.

KEY WORDS

competitiveness, value-creating network, competitive environment

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ONDRA, Zbyněk. *Rozvoj konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2019. 85 s. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/112121>. Diplomová práce.

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ivančicích dne 8. 5. 2019

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce, doc. Ing. Robertu Zichovi, PhD. za velkou trpělivost při konzultacích a vedení mé diplomové práce. Také chci tímto poděkovat panu Ing. Petru Povolnému, za prostor a cenné rady při psaní této práce.

OBSAH:

1	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	16
1.1	B2B trhy	16
1.2	Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.....	17
1.3	Hodnota pro zákazníka.....	19
1.4	Hodnotový řetězec a hodnotový systém	21
1.5	Tvorba hodnoty v obchodní síti	23
1.6	Koncept hodnotové sítě.....	29
1.7	Souhrnná východiska teoretické části	33
2	ANALYTICKÁ ČÁST.....	35
2.1	Představení společnosti LABTECH s.r.o.....	35
2.2	Analýza obecného prostředí SLEPT	41
2.2.1	Sociální faktory	41
2.2.2	Legislativní faktory	42
2.2.3	Ekonomické faktory	43
2.2.4	Politické faktory	47
2.2.5	Technologické faktory.....	48
2.3	Analýza oborového prostředí – Porterova analýza 5 sil	48
2.4	Analýza interních faktorů.....	56
2.4.1	Podpůrné činnosti	57
2.4.2	Primární činnosti	59
2.4.3	Dílčí zhodnocení analýzy	62
2.5	Popis hodnotové sítě	63
2.6	Shrnutí analytické části	68
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	70
3.1	Východiska pro návrhy řešení.....	70
3.2	Rozvoj tvorby hodnoty v rámci identifikované hodnotové sítě LABTECH s.r.o.	70
3.3	Realizace návrhů rozvoje tvorby hodnoty v hodnotové síti.....	72
3.4	Přínos návrhů	75

3.5 Plán realizace	77
4 ZÁVĚR.....	78

ÚVOD

Snaha malých společností, podnikajících v oblastech specializovaných technologických řešení, je podmíněna znalostí svého trhu a okolí tohoto trhu natolik dobře, aby byly tyto společnosti schopny reagovat na změny na trhu, které jsou vlivem vývoje nových technologií častější než v jiných oblastech.

Technologická zdatnost přinášet řešení pro měření netěsností a trh stanic pro měření netěsností spadá přesně do popisu struktur, které rychlý technologický vývoj ovlivňuje. Předmětem snahy firem vyvíjejících svou aktivitu v této oblasti je doručit zákazníkovi vysokou hodnotu v podobě specializovaných platforem pro možnost měřit netěsnost svých produktů, zejména v segmentu automobilového průmyslu, kde je požadavek na těsnost produktu jedním z nejdůležitějších požadavků na kvalitu dodávaných komponentů v dodavatelských řetězcích.

Konkurence v oblasti měření netěsností je významná a pro udržení své konkurenční pozice je nutné velmi dobře znát svého konečného zákazníka a jeho očekávání.

Impulzem pro sepsání práce, tak byla hlavně potřeba společnosti LABTECH s.r.o. zajistit kontinuální rozvoj své konkurenceschopnosti na trhu testovacích stanic na měření netěsností a hlubší poznání struktury tohoto trhu.

Tato práce reaguje na tento požadavek společnosti a pokusí se zhodnotit potenciál pro rozvoj konkurenceschopnosti podniku, přes identifikaci a úpravy tvorby hodnoty, která je přinášena konečnému zákazníkovi.

CÍLE A POUŽITÁ METODOLOGIE

VYMEZENÍ PROBLEMATIKY A CÍLE PRÁCE

Hlavním důvodem pro sepsání práce je snaha o rozvoj konkurenceschopnosti společnosti LABTECH s.r.o., která působí v odvětví výroby a prodeje laboratorní instrumentace, analytických laboratoří a vývoje a výroby testovacích stanic. V práci se zaměříme pouze na oblast testovacích stanic, jež je vysoce konkurenčním prostředím, kde zásadní roli hrají vazby mezi jednotlivými účastníky. Míra znalostí a nakládání s těmito vazbami je pro firmu velmi významná a může se stát faktorem, který zásadně mění konkurenční pozici firmy.

Společnost LABTECH s.r.o. je inovativní společností, která není pasivní a která cítí, že hlubší znalost její pozice v segmentu testovacích stanic jí může přinést zlepšení její konkurenceschopnosti.

Hlavním cílem práce bylo na základě analýz interních faktorů a externích faktorů společnosti LABTECH s.r.o. na trhu testovacích stanic určit z hlediska vazeb a aktivit se všemi dostupnými partnery vazby a aktivity klíčové, které vytvářejí hodnotu pro konečného zákazníka, dále navrhnout opatření pro rozvoj tvorby hodnoty vnímané zákazníkem přes hodnotovou síť a tím se zasadit o rozvoj konkurenceschopnosti společnosti LABTECH s.r.o.

Na hlavní cíl jsou navázány také cíle dílčí:

- Cílem na úrovni teoretické je vytvořit dostatečně obsáhlý a odborný terminologický základ pro celou práci, a to v kontextu vymezení interního a externího prostředí, ve kterém firma působí, a dále obsáhnout zásadní odbornou terminologii konceptu hodnotových sítí s využitím odborných článků zpracovávajících tuto problematiku.
- Cílem na úrovni analytické části je zhodnocení stávající pozice firmy z pohledu obecného, oborového a interního prostředí v kontextu ohraničené části hodnotové sítě svázané s trhem testovacích stanic a se zaměřením na očekávání konečného zákazníka, týkající se poskytované hodnoty.
- Cíl návrhové části je na základě analýzy a stanovení pozice firmy v hodnotové síti definované prostředím trhu testovacích stanic zhodnotit ty části sítě, které vytváří

hodnotu pro zákazníka, a navrhnout konkrétní úpravy těchto oblastí, které výstupní hodnotu pro zákazníka pozitivně či negativně ovlivňují, kde dílčím důsledkem tohoto rozvoje tvorby hodnoty přes hodnotovou síť dojde k žádoucímu rozvoji konkurenceschopnosti analyzované společnosti.

METODIKA PRÁCE

V první části práce bude využito rešerše dostupných odborných zdrojů z oblasti zejména odborných článků, týkající se problematiky *hodnotových sítí*. Tato problematika zatím není prezentována jednou ucelenou teoretickou linií, je vytvořeno několik poměrně nezávislých směrů. Hlavním úkolem rešerše tedy bude představit hlavní teorie *hodnotových sítí* a bude tak položen základ pro teoretická východiska použitá v dalších částech práce, kde již budeme vycházet jen z jedné preferované teorie, která nejlépe odpovídá názorovému přesvědčení autora práce.

V práci budou použity diferencované metodické přístupy zejména kvalitativního výzkumu, které mají za úkol zhodnotit vždy aktuální stav problematiky a stanovit východiska pro další části práce.

Analytická část práce bude využívat následujících přístupů:

- Charakteristika zkoumané společnosti (vznik, hlavní činnosti) – bude provedeno převážně pomocí interview s majitelem a ředitelem společnosti. Dále pomocí analýzy webových stránek a interpretativní analýzy dostupných marketingových materiálů.
- Analýza obecného prostoru – popis obecného prostředí pomocí analýzy SLEPT se zaměřením na legislativní faktory, které hrají významnou roli v obsluze a nakládání s vazbami a vztahy se všemi partnery na trhu, dále na technologické faktory a jejich vliv na vládní a privátní podporu technologického rozvoje.
- Analýza oborového prostředí – pomocí Porterovy analýzy 5 sil. Zaměření na konkurenční prostředí Evropského trhu měření netěsností, s posouzením jeho atraktivnosti a zaměřením se na ty parametry, které ovlivňují tento trh. U posouzení zákazníků se zaměříme na jejich vyjednávací schopnost a očekávání. Pozornost bude věnována také hrozbě vstupů substitutů, a to v kontextu nových

inovací v oboru detekce netěsností. Dodavatelé budou posouzeni z hlediska jejich vyjednávací schopnosti, flexibility a také možnosti integrace.

- Analýza hodnotové sítě – rámcové vymezení mikro-úrovně hodnotové sítě analyzované společnosti. Náhled na část vnitřní struktury hodnotové sítě svázané s konkrétním trhem produktu analyzované společnosti pomocí analytického nástroje *Value net*, s důrazem na ty vazby v rámci hodnotové sítě, které vytváří nějakou hodnotu konečnému zákazníkovi.
- Analýza interních faktorů bude provedena pomocí Generického hodnotového řetězce M. Portera, se zřetelem na to, že společnost LABTECH s.r.o. realizuje svoje vnitřní aktivity v návaznosti na interakce v síti.

Veškeré informace o společnosti LABTECH s.r.o. budou získány prostřednictvím rozhovorů s vedením společnosti a z webových zdrojů.

HARMONOGRAM ZPRACOVÁNÍ

Etapa 1	Termín: 10/2018
Formální podklady: <ul style="list-style-type: none"> • Téma, název, anotace, literatura, oponent, kontaktní údaje • Harmonogram zpracování <ul style="list-style-type: none"> ○ Stanovení tématu, výběr klíčové literatury, kontaktní údaje ○ Definování anotace ○ Nalezení oponenta ○ Harmonogram zpracování 	

Etapa 2	Termín: 10/2018
- Cíle a metodika	
- Stanovení primárního cíle - Stanovení dílčích cílů na úrovni teoretické, na úrovni analýzy a v oblasti návrhů	

Etapa 3	Termín: 12/2018
- Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy	
- Upřesnění metodiky zpracování práce výběrem analytického aparátu pro dosažení stanovených primárních a dílčích cílů - Zpracování teoretického základu pokrývající jak generický pohled práce, tak detailní problematiku produktu a použitých konceptů	

Etapa 4	Termín: 2/2019
- Analytická část	

Etapa 5	Termín: 3/2019
- Návrhová část	

Etapa 6	Termín: 15/4/2019
- Zpracování finální verze diplomové/bakalářské práce	
- Zpracování Úvodu a Závěru práce	
- Jazyková a gramatická korekce	

Etapa 7	Termín: 5/2019
- Prezentace ke SZZ	
- Odevzdání konečné verze práce	12/5/2019

Etapa 8	Termín: 12/5/2019
- Odevzdání práce na studijním oddělení a do IS	

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

První část práce je věnována definování pojmové základny pro další části práce. Zaměříme se na vytyčení pojmů jako je konkurenční výhoda, hodnotový systém, nebo hodnotový řetězec.

Větší pozornost bude věnována teoretickému diskurzu pro oblast tvorby hodnoty na úrovni obchodních sítí. Pro hlubší pochopení celé problematiky budeme představovat celý vývoj této oblasti až po současné chápání. Vědecké práce autorů jsou vybrány na základě myšlenkového přesvědčení autora této práce tak, aby prezentovaly co možná nejlépe jednu teoretickou linii.

1.1 B2B trhy

Objektem práce je tvorba hodnoty mezi jednotlivými obchodními subjekty, je tedy nutné představit více tyto obchodní vztahy.

Označení B2B je z anglického Business-to-Business (obchodník → obchodník); jedná se o trh organizací. Tento pojem zahrnuje všechny obchodní vztahy, které se odehrávají mezi obchodními subjekty, kde jsou jejich výstupy dále zpracovány, ale netýkají se konečného spotřebitele. Charakter obsluhy B2B trhů klade velkou pozornost na logistické operace. Kotler poznamenává, že hlavní rozdíly trhu organizací oproti jiným trhům jsou ve struktuře trhu a poptávce, v povaze nákupní jednotky, v typech rozhodnutí a v samotném rozhodovacím procesu. Zajímavým a podstatným rozdílem je například více kupujících a profesionálnější nákupní úsilí. Nákupní proces organizací je také více formalizovaný než nákup realizovaný spotřebitelem. Podstatným rysem nákupního procesu firem je také jiný přístup prodejce. Prodejci, kteří se zaměřují na firmy, musí navazovat se svými zákazníky dlouhodobé vztahy. Kotler (1, str. 366) říká že, „V dlouhém období si udrží zakázky tak, že uspokojují aktuální potřeby a zároveň myslí dopředu, aby dokázali uspokojit i budoucí potřeby zákazníka.“

Trhy v B2B prostředí lze rozdělit na dva základní typy:

- Horizontální trhy: o těchto hovoříme v případě, že dodavatel má navázány obchodní vztahy se zákazníky z různých odvětví.

- Vertikální trhy: u těchto trhů je specifické, že dodavatel oslovuje zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví.

Dále je možné rozdělit B2B prostředí na rozložení a dominance dodavatelů a odběratelů na trhu:

- Trhy s dominancí zákazníků: na trhu je několik větších zákazníků, kteří určují vývojové trendy a dodavatelé jsou většinou malé subjekty.
 - Trhy s dominancí dodavatelů: zde několik dodavatelů určuje vývojové trendy.
 - Neutrální trhy: zde ani dodavatelé, ani odběratelé nemají dominantní postavení.
- (6, str. 10 a 5)

Zajímavou asociací k dále představenému trhu B2B měření netěsností je trh přírodních věd, který je svou charakteristikou velmi podobný. (8, kap. 1)

Dle Chapina a jeho výzkumu provedeného jeho společností je trh přírodních věd charakteristický malou diverzitou jednotlivých účastníků a dále vysokou mírou rizika. Na trhu přírodních věd je tak malé množství konkurentů, kteří nabízejí velmi podobné služby a produkty.

Dále je nutné poznamenat, že trh přírodních věd je velmi dynamické odvětví, kde je díky jeho charakteru možno předpovídat jeho kontinuální růst a změny.

Některé jeho charakteristiky:

- Globalizace
- Historická absence a integrovanost obecných business modelů
- Zvyšování nákladů na objevování, testování, validaci a transfer aplikace na trh
- Snižování příjmů v důsledku časového nesouladu trvání doby patentové ochrany a času potřebného na vyvinutí a testování nové aplikace (9)

1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

V zásadě jednotný pohled na definici konkurenceschopnosti není možné představit. Vzhledem k charakteru práce je nejlépe uvést to, jak tuto schopnost firem chápe Porter. Porter konkurenceschopnost chápe jako schopnost firem budovat výnosné a udržitelné

postavení vůči silám, které rozhodují o tom, jaké výkonnosti a jaké schopnosti konkurence v daném odvětví dosahuje.

Do jaké míry je firma ve svém odvětví konkurenceschopná dle Portera, odráží to, jakým způsobem je schopna vytvářet a udržovat svoji konkurenční výhodu. „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.*“ (2, str. 1)

Na tomto místě uvedeme několik rozkladů, které vytvářejí celkový náhled na to, jakým způsobem se mohou jednotliví účastníci na trhu odlišit a získat konkurenční výhodu.

M. E. Porter uvádí v rámci své teorie tři generické strategie k dosažení konkurenční výhody:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech
- Diferenciaci
- Fokus (Soustředění pozornosti)

U strategie nízkých nákladů je možné uvést její hlavní přínos. „Nízké náklady poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření.“

U strategie Diferenciace jde o vytvoření produktu nebo služby nabízené firmou tak, aby byly v rámci celého odvětví přijímány jako jedinečné. U této strategie nelze říci, že by náklady byly ignorovány, ale nejsou jen jejím hlavním strategickým cílem.

U poslední generické strategie Fokus jde zejména o soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů či segment nebo geografický trh. (3, str. 35–38)

„*Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky, nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více vynahradí vyšší cenu.*“ (2, str. 16)

Zde je nutné také zmínit, že konkurenční výhoda musí být také výhodou pro zákazníka, tedy že zákazník musí o této výhodě vědět, musí k němu být komunikována a musí si ji cenit. (33, str. 188)

V kontextu konkurenční výhody, tedy toho, jak firma může uspět na trhu, zmíníme ještě pohled na faktory, které tvoří diferenciaci. Zich (4, str. 94–96) říká, že „*důležité je*

portfolio výhod, které firma využívá k tomu, aby byla vnímaná jako levná, odlišná, kvalitní, inovativní, nebo třeba tradiční. “

Součástí tohoto portfolia jsou tři typy výhod:

- ryze – konkurenční
- semi – konkurenční
- pseudo – konkurenční

Ryze – konkurenční výhody stojí většinou na dobrém poznání vstupů firmy, se kterými firma operuje, ať už z oblasti lidských zdrojů, nebo hmotných a nehmotných zdrojů.

Spolupráce s externími partnery, je jedna z důležitých semi- konkurenčních výhod, které dále rozvíjíme v této práci.

Pseudo – konkurenční výhody patří dle Zicha k „*výhodám plynoucím z nerespektování etických nebo dokonce právních norem.*“ Je nutné říci, že i přesto, že jsou tyto výhody považovány za neetické nebo nelegální, jsou některými firmami využívány, a proto je musí znát i ty firmy, které je využívat nechtějí. (4, str. 96–98)

1.3 Hodnota pro zákazníka

Na pojem hodnoty se obvykle zaměřujeme v kontextu spotřebitelského marketingu, ale vnímání hodnoty nabývá na důležitosti také v oblasti B2B marketingu. Hodnota v B2B pojetí bývá obecně prezentována jako „*směna mezi výhodami a obětováním*“¹ (17, str. 36). Na hodnotu se lze také dívat z čistě peněžního hlediska, kdy je zákazníkem posuzována daná investice z hlediska vynaložených nákladů na ni.

Nyní se podíváme na to, jak hodnotu vnímá zákazník a jak souvisí zákaznicko vnímání hodnoty s vytvořením a udržením konkurenční výhody.

¹ Originálně – Trade-off between benefits and sacrifices

Zákazníkem vnímanou hodnotu lze představit v určitých úrovních:

- Funkční – schopnost plnit svůj funkční účel jako je například kvalita, jedinečnost, použitelnost, spolehlivost a trvanlivost výrobku;
- Sociální – image produktu, možnost získat díky užívání produktu jisté sociální postavení;
- Individuální – individuální dimenze se zaměřuje na osobní potřeby zákazníka a řeší osobní záležitosti jako je například materialismus;
- Finanční – finanční rozměr hodnoty řeší přímé měnové aspekty jako je cena, prodejní cena, sleva, investice atd. Vztahuje se na hodnotu produktu vyjádřenou v peněžních jednotkách a na to, čeho se zákazník vzdá za účelem získání produktu.

Pro další účely práce budeme v kontextu hodnoty pro zákazníka hovořit o úrovních funkční a finanční, které nejvíce reflektují záměr práce. (34, str. 4–5)



OBRÁZEK 1 MODEL FIRMY ORIENTOVANÉ NA ZÁKAZNÍKA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE KOTLERA (5, STR. 140))

Na Obrázku 1 je vyobrazeno moderní pojetí firmy, kde stojí v popředí zákazník, jemuž jsou podřízeny aktivity společnosti. Toto pojetí vychází z klasické pyramidy nesoucí na své nejvyšší úrovni Top management se zákazníky jako základnou. Zákazníci jsou přidáni i po stranách pyramidy, čímž je naznačeno, že znát zákazníky a potkávat se s nimi a obsluhovat je musí manažeři na všech úrovních. Společnost, která používá

vyobrazenou organizační strukturu, rozpoznává, že doručení výstupu ve formě hodnoty až k zákazníkovi a jeho správné posouzení je možným parametrem pro získání konkurenční výhody. (5, str. 140–141)

Podle Zicha je důležité, aby společnosti vytvářely z konkurenčních výhod takové hodnoty, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit a které také posilují pozici firmy na trhu.

Zákazník vždy hodnotí, co mu určitá výhoda nebo soubor výhod přináší, a zjišťuje jakou hodnotu platí. *Jakou potřebu uspokojuje koupí nového produktu.* Logicky však vznikají reakce konkurence na jakékoli poskytované výhody a doručované hodnoty. Zich uvádí, že reakce konkurence na tyto výhody má dvě alternativy, a to imitační a substituční.

Při imitačním přístupu přijde konkurence s řešením, které je srovnatelné s porovnávaným produktem nebo službou. Řešení je založené na podobných faktorech a bude uspokojovat podobné potřeby. U substituční reakce se nabízejí dvě alternativy reakce. První je *„nabídnout jinou výhodu, jiné faktory, nebo jiné vlastnosti, které budou uspokojovat stejnou potřebu.“* (4, str. 103) Druhá alternativa je nabídnout zcela něco nového s lepšími přednostmi než u konkurenčního produktu. (4) Je nutné také uvažovat rozdílnost tvorby hodnoty pro zákazníka na trhu B2B. Na těchto trzích je patrná větší snaha o přizpůsobení produktu poptávce B2B zákazníka. K fyzickým produktům bývají mnohdy přidávány jako doplňující například servisní služby, finanční služby, aktivace či instalace produktu, díky tomu má výsledná nabídka mnohem komplexnější charakter. (6, str. 23)

1.4 Hodnotový řetězec a hodnotový systém

Hodnotový řetězec

Pro pochopení toho, jak dosáhnout konkurenční výhody, je nutné pochopit zvláště to, co je jejím zdrojem. (2, s. 55)

Činnosti, které podnik koná při výzkumu a vývoji, dále při výrobě nebo když produkt uvádí na trh, mohou být právě těmi činnostmi, které mohou *„přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci“* (2, s. 55). Hodnotový řetězec je tedy nástrojem, který *„rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností“* (2, s. 57) právě tak, aby se dalo snáze pochopit, jakým způsobem se chovají náklady, a poznat existující i potenciální zdroje diferenciacie.

Hodnotový řetězec, díky rozboru jednotlivých činností, v sobě skýtá zdroje konkurenční výhody. Je proto nutné, aby byl vytvářen nejlépe na úrovni jedné obchodní jednotky právě pro snížení rizika, že bude opomenuta některá ze zásadních konkurenčních výhod.



OBRÁZEK 2 GENERICKÝ HODNOTOVÝ ŘETĚZEC (ZDROJ: (2, STR. 59))

Výše uvedený hodnotový řetězec (Obrázek 2) nám ukazuje, že celková hodnota je tvořena z hodnototvorných činností² a marže. Porter uvádí že „*Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek mající pro jeho kupce určitou hodnotu.*“ (2, str. 60). Primární aktivity zahrnují souslednost vstupů materiálů do podnikání (řízení vstupních operací), jejich zpracování (výroba a provoz), vyslání ven (řízení výstupních operací), uvedení na trh (marketing a odbyt) a obsluhu (servisní služby). Je nutné říci, že všechny činnosti jsou provázané, jako je například vývoj technologií, či řízení lidských zdrojů. Kotler říká, že v „*rámcí koncepce hodnotového řetězce by firma měla sledovat své náklady a výkon v každé oblasti aktivit vytvářejících hodnotu a hledat možnosti zlepšení. Měla by se pokusit poměřit s náklady a výkonem konkurence.*“ (1, str. 543)

² Činností vytvářejících hodnotu

Hodnotový systém

Dále je nutné dodat, že Porterovým hlavním záměrem bylo analyzovat individuální firmu, ale z jeho pohledu nebylo možné hovořit o rozšířeném pohledu na tvorbu hodnoty a potenciálu v kontextu hodnotových sítí. Lze říci, že Porterův pohled na integraci hodnotového řetězce do hodnotového systému je určitým náznakem a vstupem do této problematiky, ale z hlediska teorie byl hodnotový systém považován pouze „*za soubor po sobě jdoucích aktivit, kde každý účastník postupně přidává hodnotu k produktu. Všechny tyto aktivity mají vzájemný vztah a existuje zde propojení mezi hodnototvornými aktivitami v rámci jedné firmy v hodnotovém řetězci, ale také mezi hodnotovými řetězci v hodnotovém systému.*“ V tomto systému jde ale o horizontální propojení. Jedná se tedy o vzájemně na sebe navazující aktivity v řetězci, propojené skrze tok informací, materiálu, zdrojů a peněz. (13, str. 7)

1.5 Tvorba hodnoty v obchodní síti

Na tomto místě se budeme zabývat rozkladem toho, jak se přesunulo zkoumání tvorby hodnoty pro zákazníka z úrovně samotné firmy, jak ji popsal Kottler (2), v teorii hodnotového řetězce a jeho integrace v hodnotovém systému, přes další úroveň kooperace ve vztahu nákupčí – prodejce, kde se firma nesoustředí jen na sebe ale i na to, jak její aktivity ovlivňují celý řetězec (13, str. 8), až k vnímání principů tvorby hodnoty na úrovni obchodních sítí či systémů. (14, 15, 16, 17)

Pojmová základna související s tvorbou hodnoty v obchodních sítích či systémech není v současné době plně sjednocena a také není vždy jasně řečeno, o jaký stupeň agregace při zkoumání sítě jde.

Je ale nutné zdůraznit, že následující představené práce autorů plně odkazují na stejnou problematiku, a to **tvorbu hodnoty v obchodní síti**. Rámce používané pro zkoumání a úroveň agregace jsou však označovány odlišně.

Již na počátku tohoto století se objevuje snaha lépe vymezit a pochopit principy vytváření hodnoty na jiné než čistě individuální firemní úrovni. Objevil se tak nový směr chápání toho, jak je vytvářena hodnota na úrovni obchodních sítí. Touto otázkou se zabývalo a zabývá mnoho autorů. V další části tedy uvedeme představení těch směrů z pohledu autora nejvýznamnějších, které spolu vytvářejí nový pohled na determinování hodnoty

pro zákazníka a strategickou analýzu pozice firmy jako jeden z hlavních faktorů pro rozvoj její konkurenceschopnosti.

Jedním z prvních pohledů na tvorbu hodnoty jiným způsobem, než sekvenčně řazenými aktivitami je práce Normanna a Ramíreze (18), kteří rozpracovali tzv. pohled „*value constellation*“ (nastavení hodnoty), kde spolu jednotliví hráči spolupracují, aby spoluvytvářeli hodnotu. Aktivita jsou vytvářeny simultánně. Organizace také obrací svoji pozornost více dovnitř do samotné hodnotové sítě. Účelem této umělé kooperace je vytvářet ty „správné“ aktivity rychleji a levněji tak, aby z nich profitovali všichni účastníci sítě.

Normann a Ramírez (18), také podotýkají, že namísto identifikování a naplňování potřeb zákazníka je výhodnější identifikovat a naplňovat aktivity, které odpovídají vlastním aktivitám zákazníka.

K teorii hodnotových sítí významně přispěla Parolini (17). Autorka rozpracovala zcela nový směr, na který následně navazovalo nebo z něho vycházelo několik dalších autorů.

Předně je potřeba říci, že tato teorie staví část strategické analýzy, věnující se hodnotě, na základech, které v mnohém nabourávají zažitá koncepty o některých základních stavebních kamenech ekonomických teorií. Jsou to zejména pojmy jako je „firma“ a „průmysl“. Individuální firma již v tomto konceptu není posuzována jako hlavní bod strategické analýzy.

Firmy, spolu s ostatními ekonomickými hráči, jsou součástí sítě. Působí zde silné vazby a konkurence, a to nejen mezi jednotlivými účastníky, ale také v širším pohledu mezi celými sítěmi partnerů. Je zde spoluvytvářena hodnota – někdy pro zákazníka, někdy spolu se zákazníkem. Strategii je potřeba posuzovat na vyšší úrovni. A to na úrovni obchodních sítí. (19, str. 4–5). Prof. Parolini rozpracovala zcela originální metodologii strategického nástroje pro analýzu zaměřující se na koncept „*Value-creating system*“ (hodnototvorný systém).

Zde je nutné opět podotknout, že Parolini užívá označení „**systém**“ v agregaci na úroveň **obchodní sítě**.

Její práce vychází z předpokladu, že „než aby bylo usuzováno, že jsou „*Value-creating system*“ (hodnototvorné systémy) jednoduše jen skupiny ekonomických aktérů, měly by

být viděny spíše jako soubor aktivit, které jsou společně zahrnuty ve vytváření hodnoty. (17) Toto tvrzení je základním paradigmatem celé teorie. Jako nástroj pro analýzu konceptu „Value-creating system“ (hodnototvorného systému) je představen model **Value net**³.

Na tomto místě dále uvedeme definici pro koncept „Value-creating system (hodnototvorný systém) podle Parolini:

- *„Hodnototvorný systém může být definován jako soubor aktivit, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka.*
- *Tyto aktivity jsou prováděny za použití lidského faktoru, hmotných a nehmotných zdrojů.*
- *Jsou spojeny tokem materiálu, informací, finančních zdrojů a účinných vztahů.*
- *Hodnototvorný systém je ohraničen spotřebními aktivitami konečných zákazníků*
- *Konečný zákazník nejenom přijímá a spotřebovává vytvořenou hodnotu, ale může se zároveň podílet na aktivitách, které ji vytvářejí.*
- *Aktivity mohou být ovládány trhem, hierarchií nebo sítěmi organizací.*
- *Rozdílní ekonomičtí aktéři (společnosti, rodiny, veřejná tělesa, neziskové organizace) se mohou v hodnotové síti podílet na obstarávání jedné nebo více aktivit.*
- *Jeden ekonomický aktér může participovat ve více než jednom Hodnototvorném systému.“* (19, str. 12–13) [překlad vlastní]⁴

V takto vytyčeném systému je nutné, aby jednotliví účastníci měli o vytvářené hodnotě podobné mínění a věděli navzájem o tom, že se k tvorbě hodnoty potřebují. Je také nutné umět dobře odhadnout hranice hodnototvorného systému, ve kterém se společnost nachází, aby nedocházelo k analýze příliš velkého počtu aktivit, nebo příliš detailního významu aktivit. Tato činnost může firmu odvést od účelu analýzy a paralyzovat ji. (19, str. 14)

³ **Value net** lze přeložit jako Hodnotová síť, pro účely práce je ale tento pojem ponechán v originálním znění z důvodu možné záměny za Hodnotovou síť, která je předmětem analýzy.

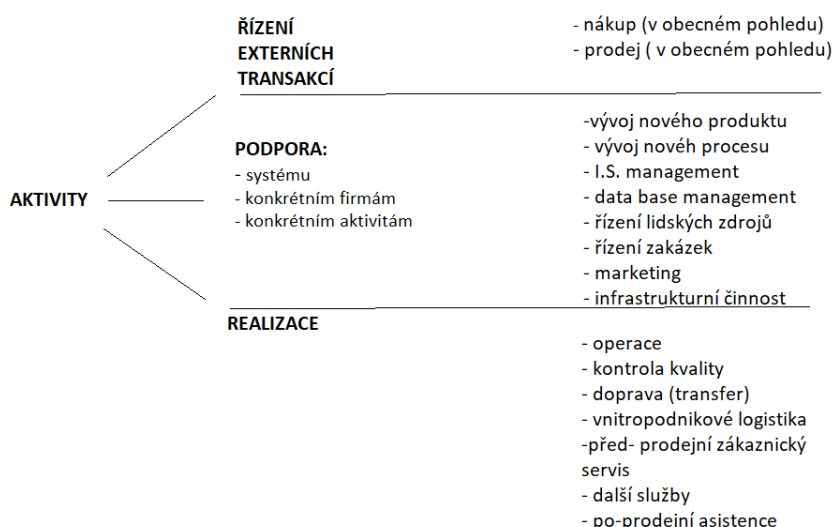
⁴ Všechny citace zahraničních zdrojů jsou přeloženy autorem

Dále budeme pokračovat objasněním základních principů, které tvoří metodologii **Value net**. „Tato metodologie navrhuje použití uzlů spojených oblouky, uzly reprezentují skupiny aktivit a přidružené zdroje. Oblouky vysvětlují vztahy mezi uzly a mohou reprezentovat tok zboží, informací, nebo finančních zdrojů.“ (19, str. 17) Prvním výchozím úkolem pro definování hodnototvorného systému je co nejlépe definovat homogenní skupiny aktivit.

Skupiny aktivit, dle individuálního stupně agregace, jsou považovány dále za uzly. Doporučené rozdělení aktivit je hlavně dle jejich stejné povahy a také dle nákladové struktury.

Z pohledu hodnotového systému lze aktivity rozdělit do tří hlavních kategorií:

- Aktivity související s realizací, či tvorbou zboží a služeb,
- Aktivity podporující jiné aktivity,
- Aktivity spojené s řízením externích transakcí.



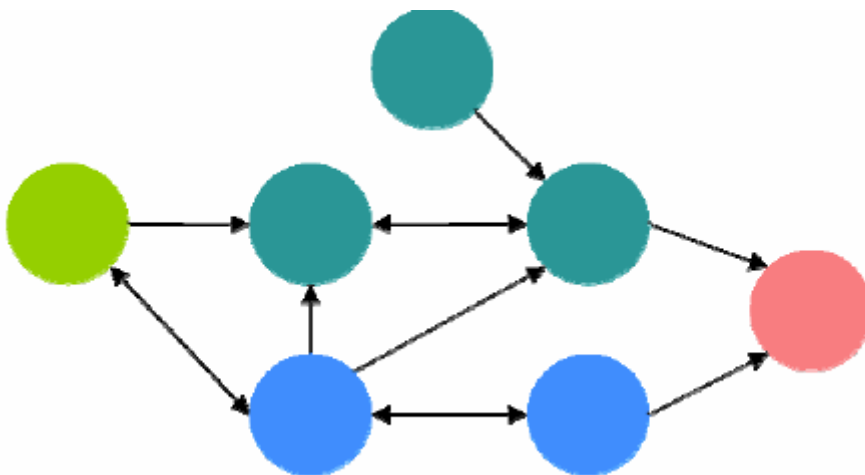
OBRÁZEK 3 KLASIFIKACE AKTIVIT V PŘÍSTUPU **VALUE NET**, UPRAVENO DLE PAROLINI (ZDROJ: 19, STR. 21)

Aktivity či agregované uzly jsou vzájemně provázány oblouky, které, jak bylo řečeno výše, mohou reprezentovat toky materiálu, zboží, informací, účinných vztahů (orig.: Influence relations), recipročně účinných vztahů a financí. U tvorby provázání jednotlivých uzlů může jednoduše dojít k tomu, že snaha o dokonalost analýzy a

zaznamenání co nejvíce možných vztahů znemožní čitelnost a značně sníží vypovídací hodnotu celé analýzy.

K zamezení tohoto stavu Parolini doporučuje pro zobrazení vztahů a propojení mezi uzly následující metodiku:

- „zobrazeny mají být jen ta propojení které mají relevantní vztah ke konkurenční výhodě
- měly by být zvýrazněny toky, které odlišují hodnotové systémy, které konkurují stejným potřebám zákazníků
- toky odpovídající zúženým cestám v rámci systému by měly být zvýrazněny
- pokud je zobrazení příliš složité, měly by být pouze některé druhy toků zastoupeny pouze individuálně.“ (19, str. 35)



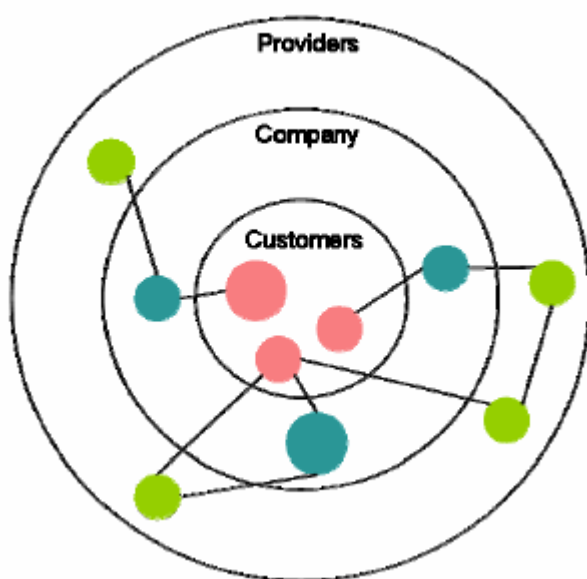
OBRÁZEK 4 VALUE NET – PRINCIP UZLŮ A OBLOUKŮ (ZDROJ: 19, STR. 26)

Při tvorbě struktury aktivit v hodnototvorném systému Parolini doporučuje postupovat z pohledu zákazníka jako výchozího bodu. Poté je nutné jít proti proudu tvorby a hledat důležité aktivity a vztahy, které vytvářejí konečnou hodnotu pro tohoto zákazníka. Modelování hodnotového řetězce jako výchozího bodu pro analýzu vnímá Parolini jako nebezpečí zejména z toho důvodu, že institucionální a organizační hranice firmy mohou omezit analýzu.

Zajímavé je také podotknout, „že zákazníci také často vytvářejí svoje rozhodnutí na úrovni celého hodnotového systému. Proto je odůvodnitelné rozšíření strategické

analýzy z individuální firemní úrovně k rozměru celého hodnotového systému.“ (13, str. 10)

Autoři Bovet a Martha (20) také používají pojem *The Value net*⁵, ale nikoli jako nástroj pro analýzu hodnotových sítí, či systémů, ale popisují samotný pojem jako dynamickou a vysoce výkonnou síť zákaznických a dodavatelských partnerství a informačních toků, jejichž cílem je vytvořit hodnotu pro zákazníka (13, str. 10). Firmy jsou v tomto konceptu lokalizovány v kruzích obklopujících zákazníka. Okolí nejvzdálenější od zákazníka je prezentováno jako struktura dodavatelů, kteří obhospodařují obstarávací, sestavovací a dodávací aktivity (orig.: Providers)



OBRÁZEK 5 KONCEPT *THE VALUE NET* (MODIFIKOVANÝ DLE BOVEL A MARTHA (ZDROJ: (19, STR. 10))

Legenda: Company – společnosti

Customers – zákazníci

Providers – ti, jež obhospodařují obstarávací, sestavovací a dodávací aktivity.

Autoři vyzdvihují *The Value net* zejména pro jeho schopnost vytvářet hodnotu pro všechny jeho účastníky a také pro jeho „dynamika týkající se změn, dle toho, jak se mění preference zákazníků“. (20, str. 24)

⁵ Zde je oproti pojetí Parolini (19), pojem užíván pro popis dynamických a vysoce výkonných hodnotových sítí.

Koncept *The Value net* podle Bovel a Martha (20) má některé základní charakteristiky. Těmi jsou:

- „*Pro – zákaznické: volby zákazníků spouštějí aktivity v konceptu The Value net.*
- *Spolupracující a systematické: firmy jsou zahrnuty ve vztazích, které vytvářejí hodnotu (orig.: Value-creating relationships)*
- *Agilní a škálovatelné: flexibilní produkce, distribuce a informační toky*
- *Rychlý tok procesů: cykly od objednávky k dodání jsou rychlé a kompaktní*
- *Digitální: digitální technologie a koncepty digitálního dodavatelského řetězce.“ (20, str.26)*

Jedním z dalších přístupů, které rozvádějí tvorbu hodnoty v hodnototvorných sítích (orig. Value-creating networks), je práce autorů Kothandaraman a Wilson (21), kteří se soustředí zejména na „*firmy v síti, které jsou klíčové pro přenos hodnoty zákazníkovi*“. (13, str. 11) Autoři se zabývají provázáním procesu tvorby hodnoty a klíčových schopností firem v síti pomocí tří stavebních prvků, a to přidanou hodnotou zákazníka (orig.: Superior customer value), klíčových schopností (orig.: Core capabilities) a vztahů. V další části se podíváme na hodnotový systém jako koncept, který je tvořen v kontextu předcházejících teorií.

1.6 Koncept hodnotové sítě⁶

Předně je potřeba zdůraznit několik základních charakteristik, které jsou nejfrekventovanější v pracích autorů zabývajících se tímto tématem.

„*Hodnotová síť je považovaná za komplexní strukturu firem, kde jsou jejich klíčové kompetence (aktivity) propojeny s ostatními pomocí směn hodnot, (orig.: Value exchanges) prezentované jako toky informací, materiálů, zdrojů a peněz.*“ Tyto toky mohou fungovat jak v horizontálním, tak vertikálním smyslu. (13, str. 11)

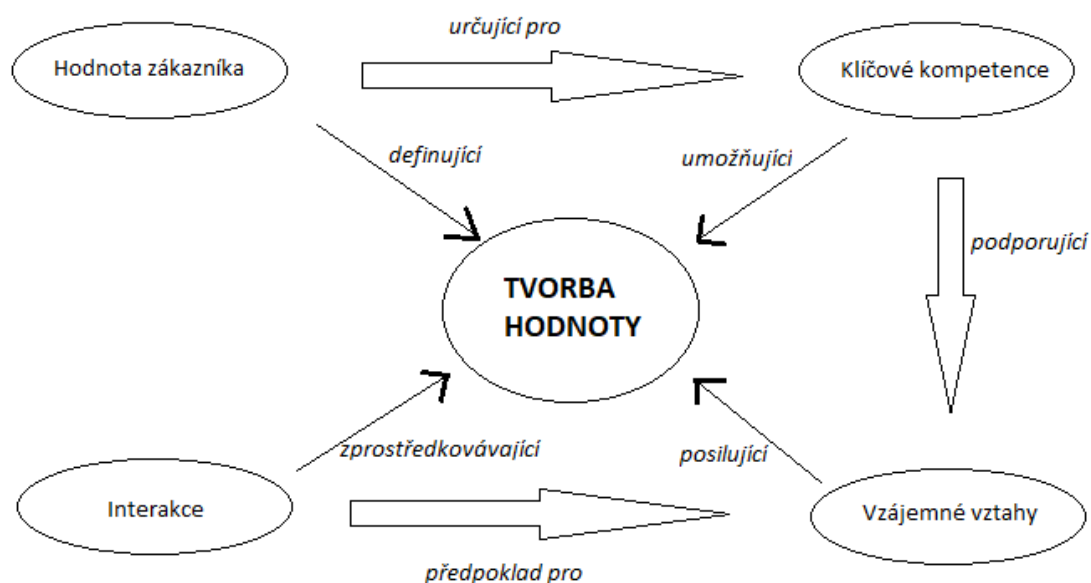
⁶ Dle autorů Kothandaraman a Wilson (21) – „Value-creating network“; Dle autorky Parolini - „Value-creating system“ (17); Dle autorů Bovel a Martha (15) – „The Value Net“

Vytvářená hodnota, místo čistých nákladů, je klíčová jednotka v konstrukci jakékoli konkurenční strategie a hodnotová síť je vytvářena okolo aktivit potřebných k produkci konečného produktu. (22, str. 130)

V modelu hodnotové sítě jsou aktivity jak sekvenční, tak vytvářené paralelně. Klíčové aktivity jsou ty, které přispívají k vytváření hodnoty pro konečného zákazníka. Místo toho, aby se soustředili jen na svoje klíčové kompetence, chápou, že rozumí svojí pozici ve své síti a také rozumí tomu, jak z ní profitovat. „*To umožňuje různým aktérům v síti maximalizovat a optimalizovat celou síť, namísto pouze některých jejích částí.*“ (13, str. 11–12) Hodnota je také vytvářena nejen pro konečného zákazníka, ale také pro společnost a všechny v síti zúčastněné firmy. (13)

Podle autorů Parolini (17), Kothadaraman a Wilson (21), Möller et al. (23) je tvorba hodnoty produktu nebo služby postavena na čtyřech základních faktorech, a to: hodnota pro zákazníka (orig.: Customer value), klíčové kompetence (orig.: Core competences), vzájemné vztahy (orig.: Relationships), interakce (orig.: Interactions).

Firmy by měly být schopny využít svoje klíčové schopnosti a klíčové kompetence, aby za konkurenční cenu dodaly zákazníkovi produkt, který plně uspokojuje jeho potřeby. Pokud firmy vytvářejí také blízká partnerství, tak se můžou soustředit pouze na posilování klíčových kompetencí a pomocí outsourcingu dodávat aktivity-kompetence ne-klíčové. „*Partnerství neexistuje bez nutných a četných interakcí mezi všemi aktéry. Tito aktéři si mezi sebou vyměňují informace, materiál, zdroje a finance a touto cestou dále posilují a zprostředkovávají proces tvorby hodnoty v síti partnerů.*“ (13, str. 14)



OBRÁZEK 6 KONCEPT MODELU TVORBY HODNOTY V HODNOTOTVORNÉ SÍTI (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ UPRAVENO DLE HERRALA A HAAPASALO (13, STR. 14))

Pro hlubší pochopení uvedeme popis nejdůležitějších stavebních prvků celého konceptu. Každá firma disponuje určitými dovednostmi a také určitou jedinečnou znalostí, nicméně to jsou jen podporující faktory právě pro klíčové schopnosti a klíčové kompetence. Je ovšem nutné říci, že dovednosti a znalosti jsou také stejně důležité, jenom existují pro jiný účel. Někdy jsou klíčové schopnosti a kompetence považovány za faktory, které lze volně zaměnit, nicméně dále uvedeme několik základních rozlišujících charakteristik.

Klíčové schopnosti

Kothandaraman a Wilson říkají o klíčových schopnostech, že jde „*klíčové přesvědčení, které předznamenává to, jakou cestou se bude business ubírat*“. (14, str. 382)

Existují čtyři základní principy týkající se klíčových schopností:

- Za prvé, základními prvky podnikové strategie jsou podnikové procesy, které začínají od identifikace potřeb zákazníků a jejich uspokojování.
- Za druhé, úspěch firmy závisí na transformaci jejích klíčových procesů do strategických schopností, které poskytují zákazníkovi nadstandardní hodnotu.

- Za třetí, firmy vytvářejí klíčové schopnosti tím, že dělají strategické investice a podpůrnou infrastrukturu, která spojuje různé funkce a jednotky v hodnotovém řetězci.
- Za čtvrté, firmy se musejí zaměřit na ty schopnosti, které slouží zákazníkům a vytvářejí novou horizontální a zákaznický orientovanou organizační architekturu. (24, str. 61)

Klíčové kompetence

Jde o kompetence, které jsou v organizaci společně sdílené a společně se v nich všichni vzdělávají. (21, str. 382; 25, str. 82)

Dále mohou být klíčové kompetence také posuzovány z pohledu konečného zákazníka, který v konečném důsledku posoudí, zda se jedná či nejedná o klíčovou kompetenci. (22, str. 138). To, jestli se jedná o klíčové kompetence, může firma také ověřovat tím, že si položí některé z následujících otázek. Hamel a Prahalad (25) uvádějí pro příklad: Jaké jsou základní prvky, které tvoří hodnotu v určitém výrobku či službě? Za co přesně zákazník platí? Proč je zákazník ochotný zaplatit za určitou službu či výrobek?

Hamel a Prahalad dále uvádějí, že klíčové kompetence jsou pro firmu nejen vstupenkou na další nové trhy, ale také mohou přinést významné přispění k hodnotě vnímané zákazníkem.

Vzájemné vztahy

„Když se kombinace firem soustřeďuje na jejich klíčové kompetence a kombinuje jejich úsilí a vytváří silné partnerské vztahy, vzniká hodnotová síť.“ (21, str. 382) Cílem každé firmy účastníci se spolupráce je přidání hodnoty k nabídce na trhu a vytvoření hodnoty pro zákazníka. (21)

Partnerství nemůže existovat, pokud nejsou splněny určité podmínky. Firmy musejí mít společná stanoviska k hodnotě, kterou mají společně vytvářet, být přesvědčeny, že se potřebují navzájem k tomu, aby tuto hodnotu vytvořily, a musejí být schopny dohodnout se na tom, jak bude vytvořená hodnota rozdělena mezi zúčastněné strany. Pokud nejsou tyto podmínky splněny, organizace se skutečně nemohou zavázat ke společnému cíli a vůli a musejí nadále fungovat jako nezávislé subjekty. (17)

Interakce

Způsob, jakým je hodnota vytvořena pro zákazníka, je ovlivněn povahou vztahů, které spolu jednotliví aktéři utvářejí. Podstatou obchodních vztahů jsou výměny a interakce. Aktéři si mohou vyměňovat produkty, informace nebo finance, ale i sociální výměny jsou důležité. Ve všech dohodách a spolupráci musejí účastníci vzájemně interagovat a položit si otázky, jako jsou: „*Co pro mě můžeš udělat? Co pro vás mohu udělat? Jaký můžeme mít prospěch jeden od druhého?*“ (26, str. 108–109)

Zajímavý je také vhled do hloubky interakcí. Ta je určena zejména:

- typem vztahu
- účastníky
 - o závazky účastníků
 - o vzájemnou důvěrou
 - o strategickým chováním účastníků
- výměnami
 - o informace, materiál, zdroje, peníze, výměny sociálního charakteru
- právní záležitosti (13, str. 17)

V závislosti na vztahu a intenzitě spolupráce se firmy k sobě společně poutají krátkodobými a přerušovanými (orig.: Discrete) nebo dlouhodobě trvajících navzájem ziskovými projekty. Co určuje úroveň adheze, je hodnota přijatá (prostřednictvím toků informací, materiálu, zdrojů, peněz) a jak ti, kdo ji přijímají, oceňují partnerství jako celek. (13, str. 17)

1.7 Souhrnná východiska teoretické části

V teoretické části byl představen náhled na vývoj zkoumání tvorby hodnoty „klasickými“ nástroji jako je Porterův hodnotový řetězec, či hodnotový systém. Tyto koncepty, představují tvorbu hodnoty jako konsekvenci určitých aktivit, nebo v případě hodnotového systému jako konsekvenci hodnotových řetězců s příjemcem hodnoty na konci celého řetězce.

Důležitým východiskem teoretické části je také to, že tvorba hodnoty ovlivňuje konkurenční výhodu firmy. Tedy do jaké míry jsou firmy schopny tuto tvorbu analyzovat a řídit, logicky ovlivňuje také míru jejich konkurenceschopnosti.

Vzhledem k tomu, že koncepty hodnotového řetězce a hodnotového systému opomíjejí možnosti vytváření hodnoty v jiném než sousledném pořadí a není možné tak realitu trhu a vztahy mezi účastníky efektivně analyzovat, je účelem práce zhodnotit možnosti tvorby hodnoty v „obchodních sítích“, a to s ohledem na zlepšení konkurenční výhody. Byly tedy představeny hlavní myšlenkové koncepty, které ukazují různé pohledy na to, jak a kým je hodnota v síti vytvářena, jak ji lze posilovat a jak ji vnímá konečný spotřebitel.

Za zásadní autor považuje koncept autorky Parolini, která vytvořila metodologický rámec pro zkoumání tvorby hodnoty v obchodních sítích a pomohla také vytvořit jeden ze silných teoretických základů pro další zkoumání tvorby hodnoty v obchodních sítích.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Obsahem analytické části je představení společnosti LABTECH s.r.o., analýza jejího obecného a oborového prostředí a také analýza interních faktorů společnosti. Obsahem je také popis a vizualizace části hodnotové sítě, ve které se společnost LABTECH s.r.o. nachází.

2.1 Představení společnosti LABTECH s.r.o.

DATUM VZNIKU A ZÁPISU: 29. října 1991

SPISOVÁ ZNAČKA: C 3188 vedená u Krajského soudu v Brně

OBCHODNÍ FIRMA: LABTECH s.r.o.

SÍDLO: Polní 340/23, Štýřice, 639 00 Brno

IDENTIFIKAČNÍ ČÍSLO: 440 14 643

PRÁVNÍ FORMA: Společnost s ručením omezeným

PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ: výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (30)



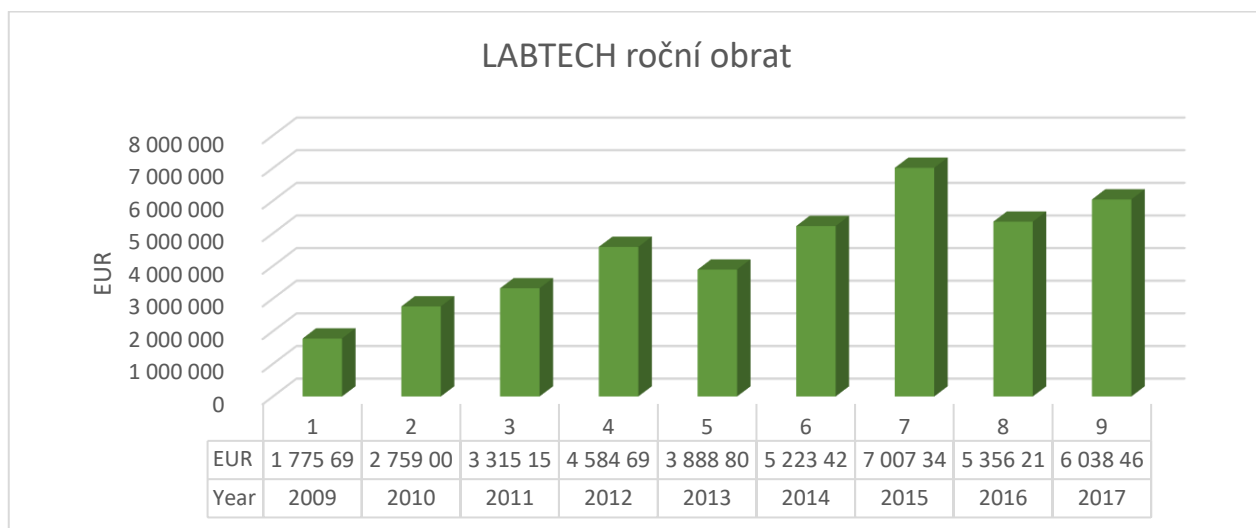
OBRÁZEK 7 LOGO SPOLEČNOSTI LABTECH S.R.O. (ZDROJ: WEBOVÁ PREZENTACE)⁷

Společnost LABTECH s.r.o. je „česká společnost dlouhodobě se zabývající laboratorními rozbory a zkouškami, prodejem, servisem a aplikační podporou laboratorní instrumentace mechanických zkušebních zařízení, průmyslových testovacích

⁷ Dostupný z <https://www.labtech.eu/>

zařízení, vakuové techniky a testování netěsností. Společnost rovněž vyrábí vlastní analytické přístroje, příslušenství a stanice pro testování netěsností.“ (10)

Společnost vznikla v roce 1991 privatizací Geologického průzkumu Ostrava. Od svého počátku se zaměřovala na analýzu zemin, nerostných surovin. Během 28 let svého působení vytvořila 5 poboček a sběrných míst, zastupuje 14 zahraničních výrobců přístrojového vybavení pro trh v České republice, na Slovensku a v Maďarsku, dále je držitelem certifikátu kvality v souladu s ČSN EN ISO 9001:2009 pro všechny činnosti společnosti. Disponuje také osvědčením o autorizaci SZÚ dle zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví v aktuálním znění na kontrolu sterilizačního procesu sterilizátorů. A v neposlední řadě jsou laboratoře LABTECH s.r.o. držitelem akreditace podle požadavků normy ČSN EN ISO/IEC 17025:2005.



GRAF 1 ROČNÍ OBRAT SPOLEČNOSTI LABTECH S.R.O. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE INTERNÍCH ZDROJŮ SPOLEČNOSTI)

Společnost LABTECH s.r.o. má 3 divize, a to:

- Analytické laboratoře
- Vývoj a výroba přístrojů
- Obchod a servis

Laboratoře společnosti disponují možnostmi měřit a analyzovat fyzikálně-chemické vlastnosti, mikrobiologické a ekotoxikologické analýzy vod a výluhů, sedimentů, zemin, kalů, prachu, hornin, ovzduší, kompostů, odpadů, potravin, krevního séra, surovin,

výrobků a měření hluku a vibrací. Analytické laboratoře LABTECH s.r.o. jsou jedny z největších v České republice.

V oblasti vývoje a výroby přístrojů se společnost zaměřuje na analyzátory organicky vázaných halogenů a spalitelné síry. Analyzátory slouží pro analýzu vzorků životního prostředí, zejména vody, zemin, kalů, sedimentů a odpadů.

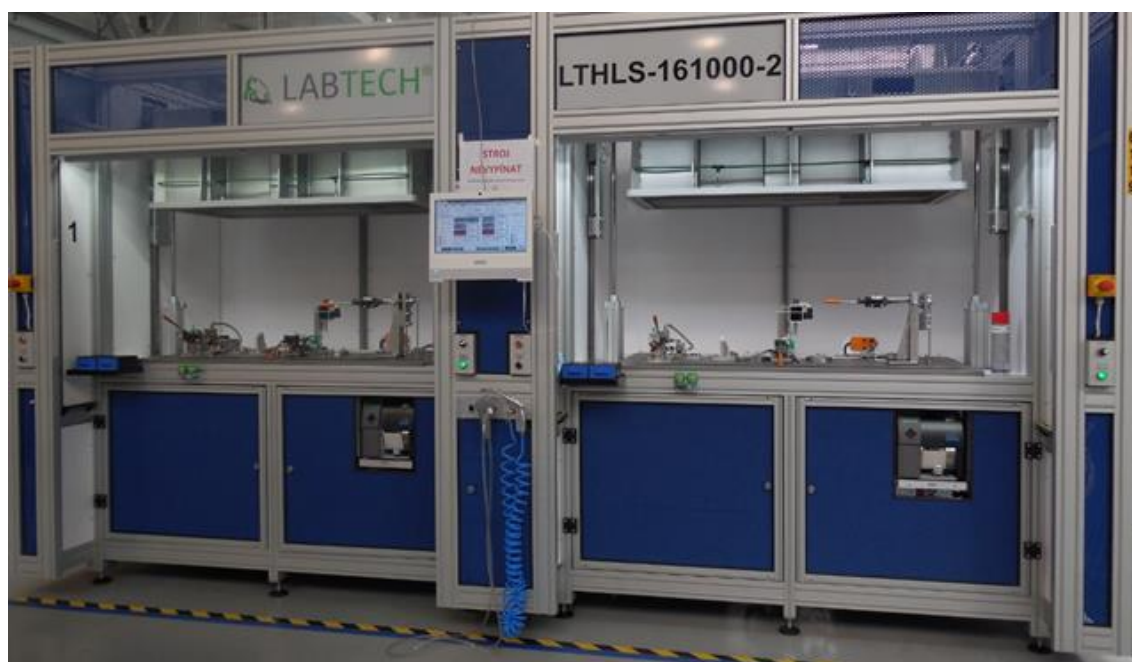


OBRÁZEK 8 ANALYZÁTOR ORGANICKY VÁZANÝCH HALOGENŮ MODEL LTX (ZDROJ: WEBOVÁ PREZENTACE SPOLEČNOSTI)

Dále společnost vyvíjí a vyrábí stanice na detekci a testování netěsností. U tohoto originálního produktu společnosti LABTECH s.r.o. se jedná o modulární zakázkovou výrobu, jak pro použití průmyslové, tak pro použití ve výzkumu. Stanice jsou určeny zejména pro testování prototypových dílů a nových výrobků při jejich vývoji za pomoci helia.



OBRÁZEK 9 TESTOVACÍ STANICE NA DETEKCI NETĚSNOSTÍ LTHLS (ZDROJ: INTERNÍ DATABÁZE SPOLEČNOSTI)



OBRÁZEK 10 TESTOVACÍ STANICE NA MĚŘENÍ NETĚSNOSTÍ (ZDROJ: INTERNÍ DATABÁZE SPOLEČNOSTI)

Divize obchod a servis se zaměřuje na distribuci přístrojů v několika odvětvích. Jde o oblasti:

- Analytické přístroje
- Přístroje a materiálové testování
- Vakuová technika a detekce netěsností

V oblasti analytický přístrojů společnost zastupuje následující výrobce:

„HORIBA Jobin Yvon – Optické emisní spektrometry – ICP a GDS

HORIBA Scientific – Elementární analyzátory C/S, O/N/H a analyzátory síry v olejích

HIDEN Analytical – Hmotnostní kvadrupólové spektrometry

HIDEN Isochema – Analytické přístroje pro studium sorpce

GNR – Jiskrové optické emisní spektrometry a rentgenové difrakce

EUROVECTOR – Elementární analyzátory CHNS-O

PAMAS – Měření velikosti a počtu částic v kapalinách

Elemental Microanalysis – Výrobce spotřebního materiálu pro elementární spalovací analyzátory všech typů a značek“ (27)



OBRÁZEK 11 VÝROBCI – ANALYTICKÉ PŘÍSTROJE (ZDROJ: LOGA PŘEVZATA Z WEBOVÉ PREZENTACE SPOLEČNOSTI)

Dále v oblasti přístrojů a materiálového testování společnost zastupuje následující světové výrobce:

„MTS Systems Corporation – Statické a dynamické zkoušky materiálů a výrobků, servo-hydraulické a elektromechanické zkušební stroje, únavové a vibrační zkoušky. Firma **LABTECH s.r.o.** je autorizovaným distributorem MTS Systems Corporation pro Českou a Slovenskou republiku a také pro Maďarsko.

Mark-10 – Snímače síly a kroutícího momentu a elektromechanické zkušební stroje

Thermotron – Klimatické a šokové komory a vibrační systémy pro simulaci vnějších vlivů

CONTROLS – Přístroje a příslušenství pro testování ve stavebnictví

INTERFACE – Snímače a měření síly

Applied Test Systems – Creepové stroje, teplotní komory a vysokoteplotní pece“ (28)



OBRÁZEK 12 VÝROBCI – PŘÍSTROJE A MATERIÁLOVÉ TESTOVÁNÍ (ZDROJ: LOGA PŘEVZATA Z WEBOVÉ PREZENTACE SPOLEČNOSTI)

Poslední oblastí společností LABTECH s.r.o. zastupovaných výrobců je vakuová technika a měření netěsností.

Zde jde také o světově významné hráče na těchto trzích:

Agilent technologies – zastupování je realizováno na úrovni výhradní distribuce pro Českou a Slovenskou republiku. Americká korporace Agilent Technologies ve své divizi *Vacuum technologies*⁸ poskytuje širokou škálu nejvyspělejších vakuových technik pro získání, udržování, měření a řízení vakua pro průmyslové i výzkumné aplikace.

MKS Instruments – „*MKS⁹ Instruments je celosvětově známý výrobce přístrojů a systémů*“ zejména v oblastech přírodních věd a výzkumu a vývoje, procesech a výrobě tenkovrstvého průmyslu, obrany a bezpečnosti a monitorování životního prostředí.



OBRÁZEK 13 VÝROBCE A. TECHNOLOGIES – LOGO (ZDROJ.: LOGO PŘEVZATO Z WEBOVÉ PREZENTACE SPOLEČNOSTI)

⁸ Dostupné z: <https://www.agilent.com/en/products/vacuum-technologies>

⁹ Dostupné z: <https://www.mksinst.com/>



OBRÁZEK 14 VÝROBCE MKS – LOGO (ZDROJ.: LOGO PŘEVZATO Z WEBOVÉ PREZENTACE SPOLEČNOSTI)

Společnost LABTECH s.r.o. je nevýhradním distributorem v oblasti kontroly a řízení měření tlaku, průtoku plynů, přístrojů využívaných jak v průmyslu, tak v rámci vědeckých pracovišť (29).

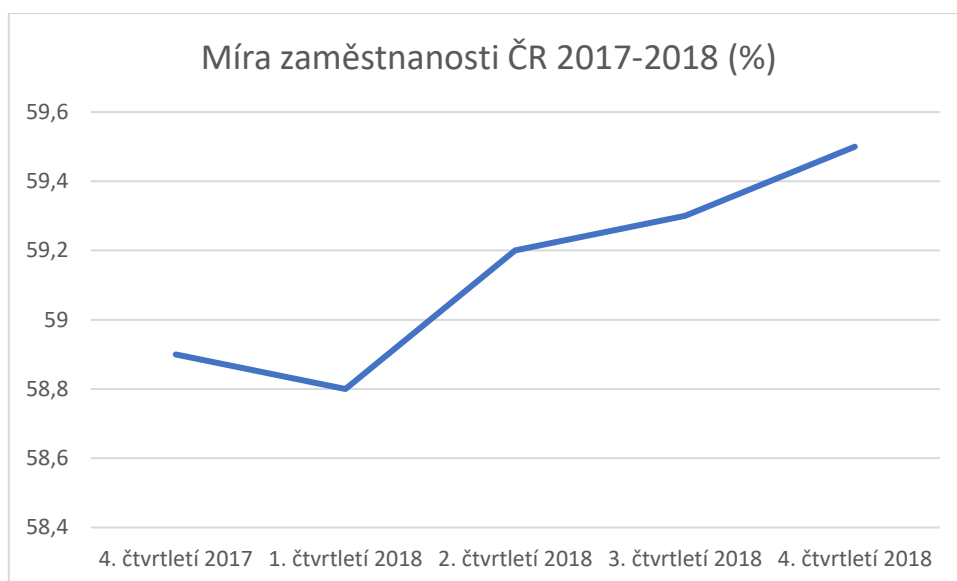
2.2 Analýza obecného prostředí SLEPT

2.2.1 Sociální faktory

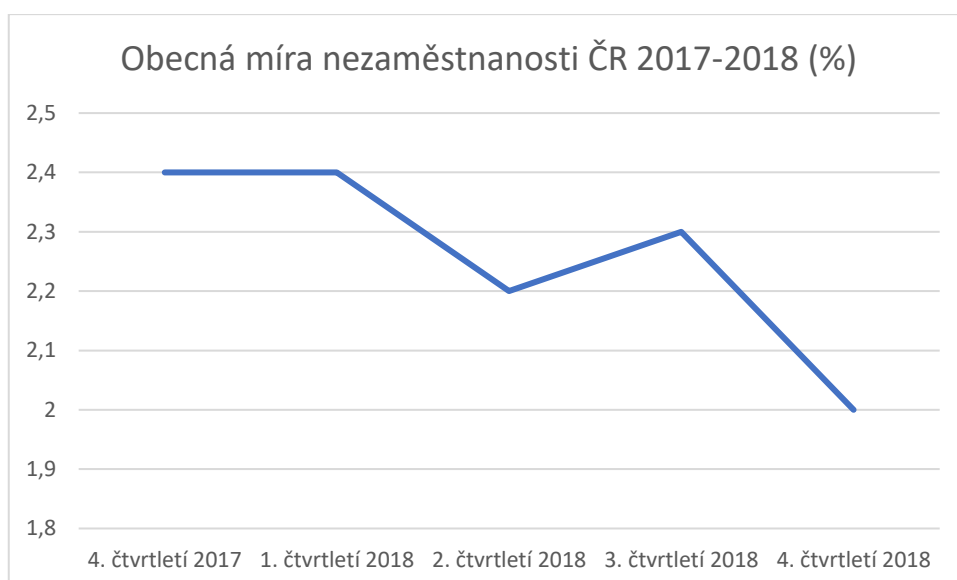
Z hlediska sociálních faktorů a jejich průmětu do prostředí firmy je nejvýznamnější zejména dostupnost kvalifikované pracovní síly na trhu práce vzhledem k požadovaným nárokům na pracovní odbornosti a zkušenosti kandidáta na trhu testovacích stanic pro měření/detekce netěsností. Tento požadavek vychází zejména z potřeb zákazníků, kteří pro své rozhodnutí vyžadují kvalifikovanou radu od odborně proškoleného zástupce a preferují pro své nákupy produkty společností, které se chovají vůči zákazníkovi jako partneři.

Zajímavým a v tomto ohledu podstatným faktorem je v současnosti velká fluktuace mladých zaměstnanců, kdy zaměstnanci „cestují“ mezi firmami s cílem „vyobchodovat“ si lepší podmínky, aniž by sami aktivně pracovali na zlepšení své nabídky (např. formou vzdělávání či jiného osobního rozvoje). Odchody mladých lidí s potenciálem rozvoje do velkých měst bohužel komplikují život významné části strojírenských podniků. 35)

Tato fluktuace pracovní síly je také odrazem dostatku pracovních míst na trhu práce. Zaměstnanost dosáhla dle ČSÚ v posledním čtvrtletí roku 2018 59,5 % (36) a její trend je od začátku roku 2017 progresivní.



GRAF 2 ZAMĚSTNANOST ČR 2017–2018
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DAT ČSÚ)



GRAF 3 NEZAMĚSTNANOST ČR 2017–2018
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DAT ČSÚ)

2.2.2 Legislativní faktory

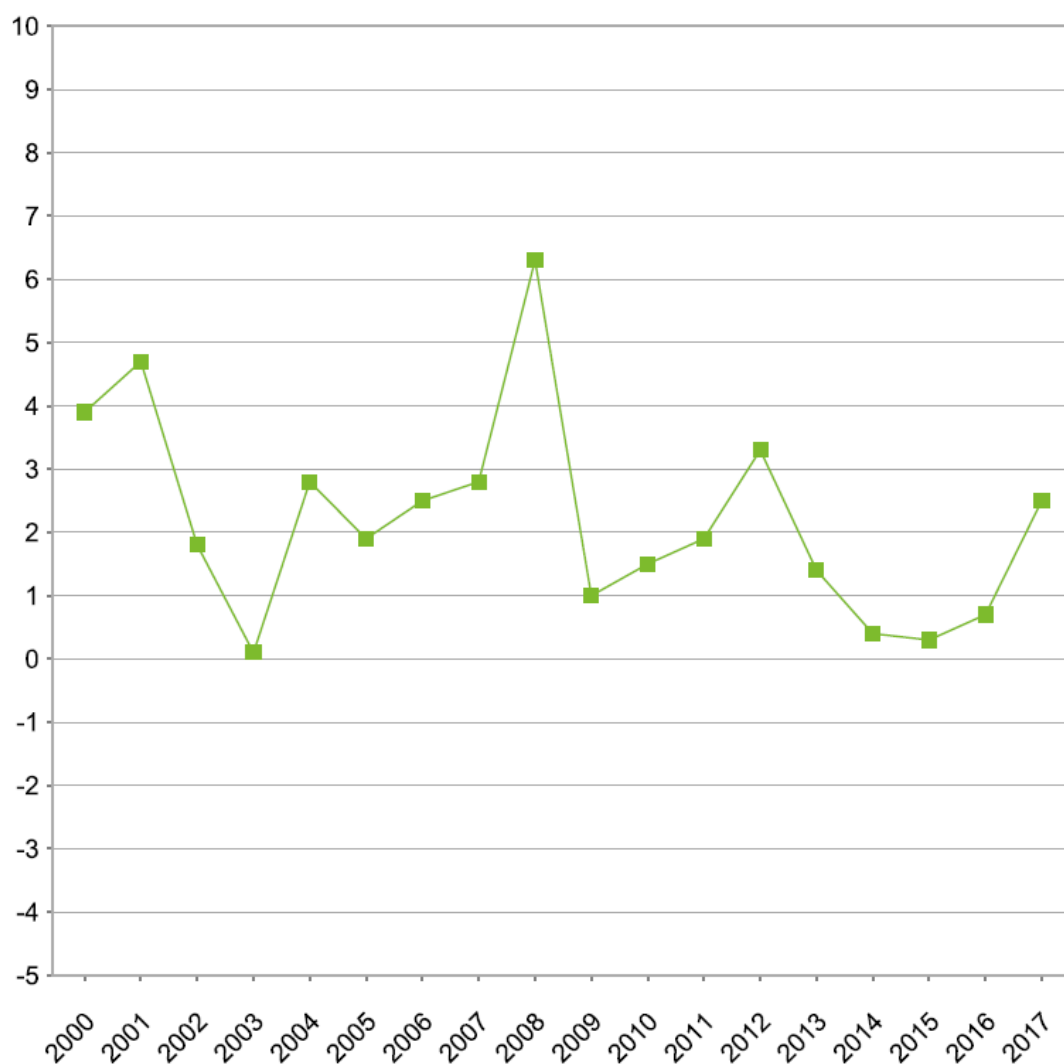
V České republice existuje specifické relevantní legislativní prostředí, které se vyznačuje častými legislativními změnami, které jsou zapříčiněny častými změnami politiky vlády a dalšími faktory, což vyžaduje u firem schopnost rychle se na tyto změny adaptovat.

Specifickou legislativní záležitostí pro firmu LABTECH s.r.o. je potřeba orientovat se v problematice patentů a duševního vlastnictví, zejména proto, že vyvíjí vlastní originální přístroje, jako je analyzátor organicky vázaných halogenidů a spalitelné síry.

V českém prostředí je tématu ochrany technických řešení před napodobováním věnován určitý prostor, kde mají malé a střední podniky možnost se tématu ochrany svého duševního vlastnictví věnovat. Pro příklad: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR v tomto ohledu pořádá pravidelné semináře, jejichž obsahem jsou praktické rady využití prostředků autorskoprávní a průmyslově právní ochrany při řízení malé a střední firmy. (37)

2.2.3 Ekonomické faktory

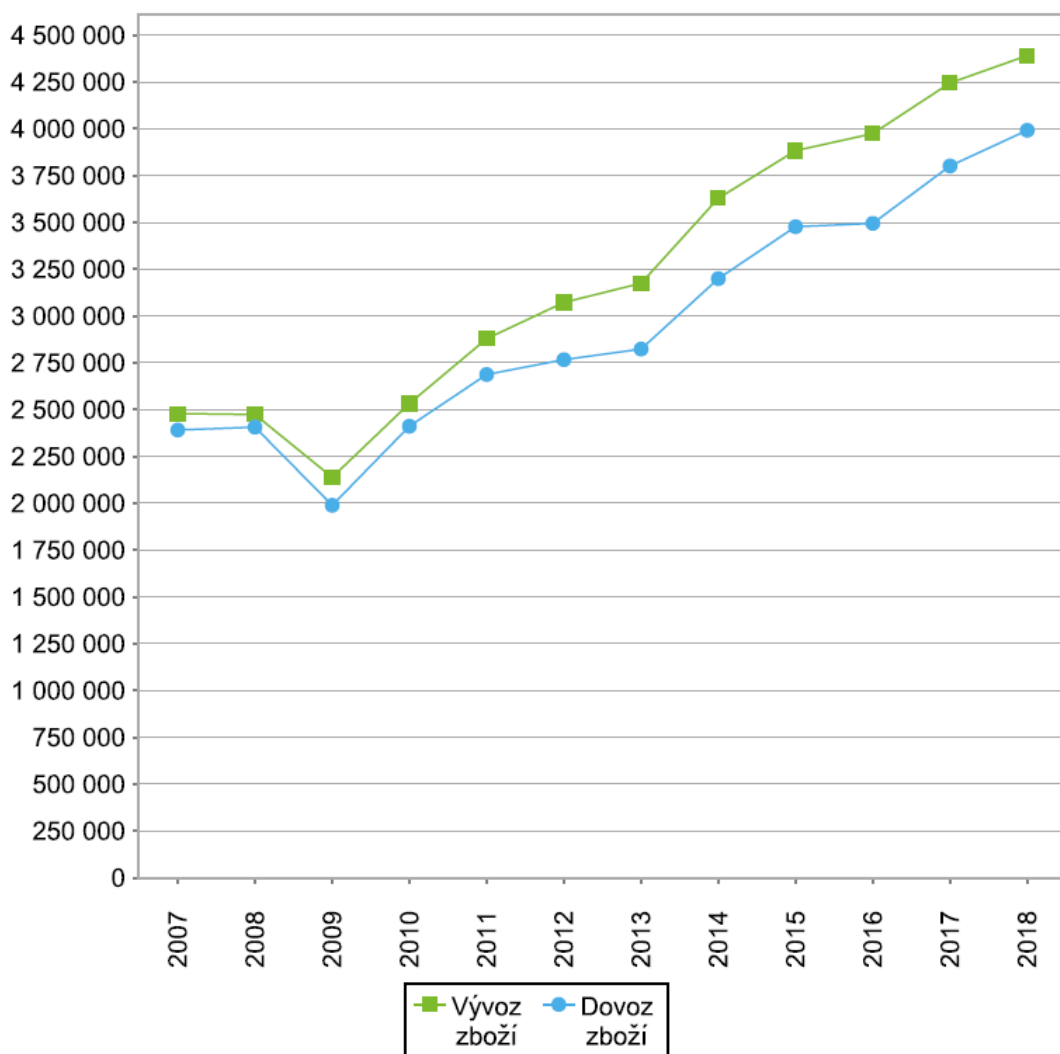
Jedním z hlavních makroekonomických ukazatelů je míra inflace. Na tomto místě představíme vývoj indexu spotřebitelských cen za období 2000–2017.



GRAF 4 VÝVOJ INFLACE V ČR ZA STANOVENÉ OBDOBÍ
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DAT ČSÚ)

Z Grafu 4 je zřejmé, že nejvyšší míra inflace postihla český trh v období ekonomické krize a dostala se až za hodnotu 6 %, v roce 2015 dosáhla hodnoty 0,3 %, což je druhá nejnižší hodnota od roku 2003. Takto nízká inflace v České republice je převážně dána obecně nízkou inflací v globálním měřítku a také vysokým propadem světových cen paliv. V roce 2019 je predikována 3 % míra inflace. (31)

Dalším zajímavým ukazatelem je obrat vývozu a dovozu zahraničního obchodu za období 2007–2018.

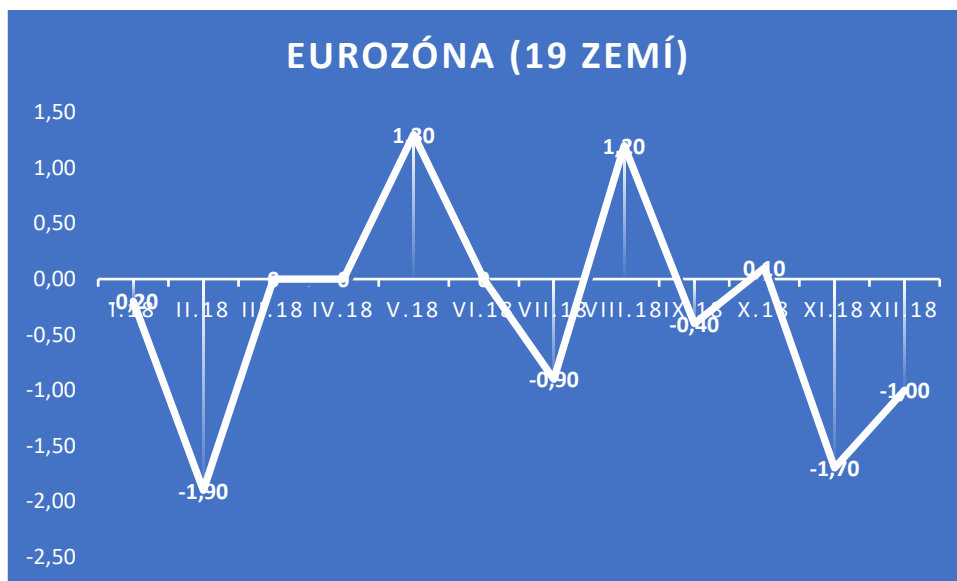


GRAF 5 ZAHraniční obchod České republiky (vývoz a dovoz) – rok
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DAT ČSÚ)

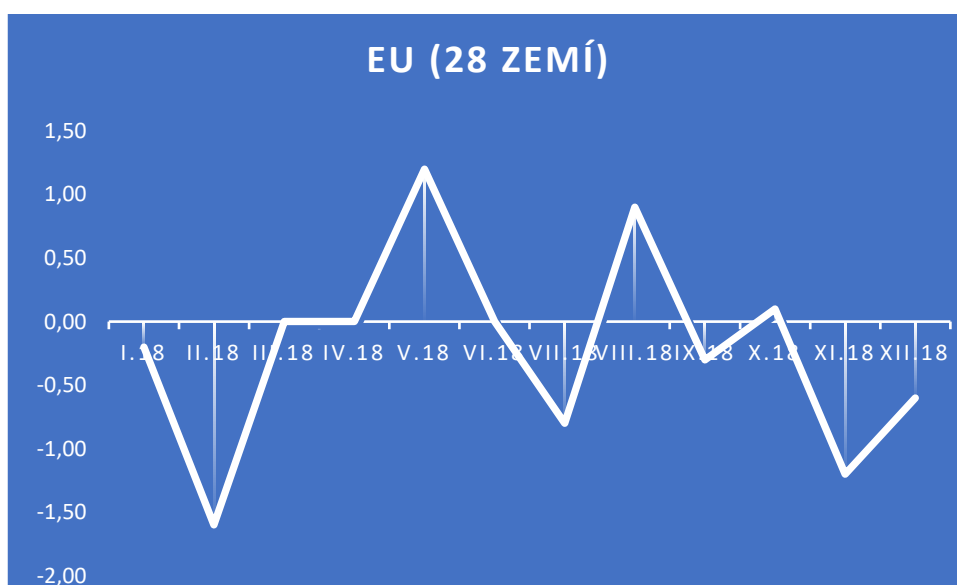
Jedním z nejvýznamnějších trhů, na kterém společnost LABTECH s.r.o. působí, je trh zpracovatelského průmyslu.

Dále uvedeme vývoj změn v objemu výroby na měsíční bázi pro rok 2018.

Index průmyslové produkce odráží výstup z činnosti průmyslového sektoru a měří změny v objemu výroby na měsíční bázi. Data jsou shromažďována v souladu se Statistickou klasifikací ekonomických činností v Evropských společenstvích (NACE Rev. 2, Eurostat). Viz Grafy 6 a 7.



GRAF 6 VÝVOJ ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU 2018 EUROZÓNA
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DAT ČSÚ)



GRAF 7 VÝVOJ ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU 2018 EU
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DAT ČSÚ)

Dále v Grafu 8 uvedeme vývoj zpracovatelského průmyslu za rok 2018 v České republice.



GRAF 8 VÝVOJ ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU ZA ROK 2018 V ČESKÉ REPUBLICE
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DAT ČSÚ)

Pro společnost LABTECH s.r.o. je důležité vnímat roční vývoj hlavně proto, že pracuje se zakázkami na několikaměsíční bázi a musí znát období, kdy je možné vyhledávat nové partnery pro obchodní vztahy. Dle uvedených grafů roční analýzy objemu výroby je zřejmé, že komerční sektor v této oblasti nakupoval zejména na začátku roku 2018 a posléze na jeho konci. Lze předpokládat stejný vývoj i v dalších letech vzhledem k predikci růstu české ekonomiky. (31)

2.2.4 Politické faktory

Firma musí zohledňovat nejen politickou situaci v České republice, ale také ve světě, jelikož exportuje svoje produkty do zahraničí, a to nejen v rámci Evropy.

Jedním z nejdůležitějších politických faktorů je nestabilní politická scéna, zvláště pak doba funkčního období vlády. Důsledky neustálých změn a vznik nových vlád mají za následek mnoho změn v legislativě související s podnikáním a tím zvyšující se byrokratickou zátěž na podnikatele a také nekonzistenci v rozvoji a podpoře začínajících inovativních podnikatelů, což má za následek stagnující příležitosti pro společné kooperace ve vývoji nových produktů.

2.2.5 Technologické faktory

Společnost LABTECH s.r.o. je významným technologickým lídrem a inovátorem v oboru detekce a měření netěsností. Tato oblast v sobě ukrývá technologické zázemí z mnoha oborů, jako je např. vakuová fyzika, robotika, inženýring a elektrotechnika.

Společnost LABTECH s.r.o. také v těchto oblastech spolupracuje, zejména díky úzkým vazbám na VUT v Brně, na technologickém transferu z akademické oblasti. Významný je také počet výzkumných prací, na kterých společnost pro účely vývoje stanic na měření netěsností spolupracuje s budoucími absolventy ze zmíněné technické univerzity. Jednou ze zásadních inovací pro rozvoj produktů společnosti LABTECH s.r.o. je spolupráce na vývoji a optimalizaci robotů pro vkládání vzorků do testovací stanice.

2.3 Analýza oborového prostředí – Porterova analýza 5 sil

Pro zhodnocení oborového prostředí tak využijeme právě Porterovu analýzu 5 sil, která nám pomůže lépe sestavit pozici společnosti LABTECH s.r.o. Hodnocení nám poskytne náhled na strukturu trhu testovacích stanic a hlavně nám pomůže pochopit, jakým způsobem jednotlivé faktory síly mohou ovlivnit změny v konkurenčním postavení společnosti LABTECH s.r.o.

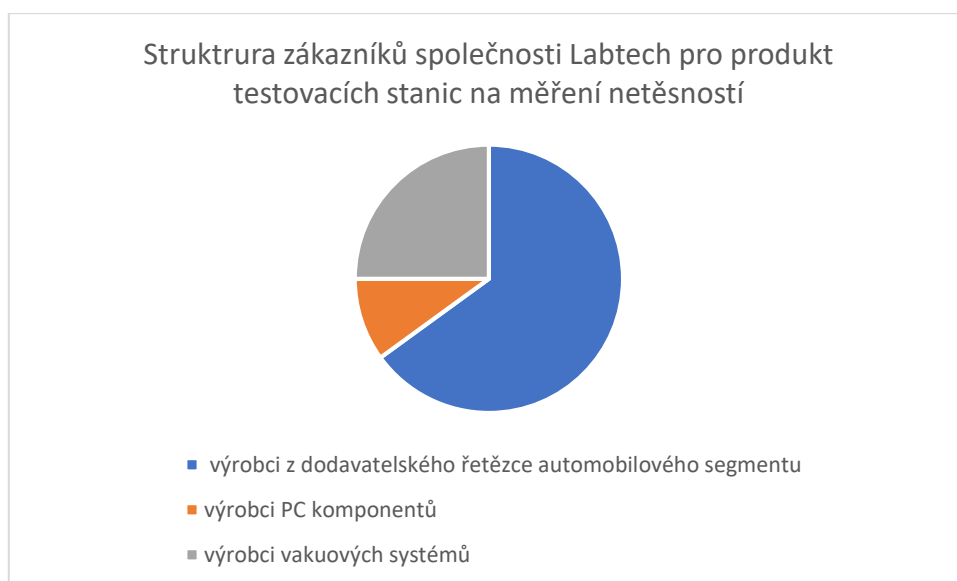
Analýza také poskytne východiska pro následné vazby, které v rámci struktury hodnotové sítě bude možno posílit a lépe tak vytvářet hodnotu pro zákazníka.

Na tomto místě je důležité říci, že hodnocení bude realizováno na Evropském trhu detekce a měření netěsností, na němž společnost operuje se svým produktem testovacích stanic pro měření/detekci netěsností.

Jednotlivé klíčové faktory modelu analýzy jsou uvedeny v následujících odstavcích.

Zákazníci

Z hlediska struktury, se jedná o společnosti z kategorie malých a středních podniků a také kategorie velkých podniků. Nejvýznamnější zákazníci jsou z automobilového odvětví. Jde o společnosti s vyspělou strukturou, motivací k investicím do procesních inovací. Jedná se většinou o podniky z části dodavatelského řetězce. Dále jsou to zákazníci z oblasti výroby vakuových systémů nebo výrobci komponentů pro PC. Viz Graf 9.



GRAF 9 STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI LABTECH S.R.O. PRO TESTOVACÍ STANICE
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE INTERNÍCH ZDROJŮ SPOLEČNOSTI)

Společným rysem jejich chování je velký tlak na dodržování kvalitativních, legislativních a procesních standardů.

Podmínky každého projektu jsou postoupeny oboustrannému vyjednávání. Zde jsou uvedeny faktory, které jsou z pohledu kupujícího pro nákup testovací stanice velmi významné.

- Kvalita
- Zajištění servisu
- Dodací doba
- Cena konečného řešení

Velmi významnou dohadvací silou je z pohledu kupujícího testovací stanice nárok na **zajištění servisu**, který je v testovacích stanicích nákladnou investicí.

Současný tlak na množství projektů a zakázek, na dodací termíny a kvalitu v rámci jednotlivých článků v řetězci má za následek přeplnění kapacit jednotlivých dodavatelů a přesunutí tohoto tlaku na jejich vlastní dodavatele. Proto je další významnou dohadvací silou kupujícího důraz na **dodací doby**.

Nároky kupujícího na **kvalitu** testovací stanice jsou spjaté s vysokými náklady při nedodržení termínů dodávek produktů v rámci dodavatelského řetězce.

Byly tedy představeny hlavní rozhodující činitelé, vyjednávací síly kupujících ve struktuře trhu testovacích stanic.

Konkurence

Mezi konkurencí společnosti LABTECH s.r.o. v rámci Evropského trhu testovacích stanic na měření netěsností můžeme zařadit několik nejvýznamnějších hráčů.

A to:

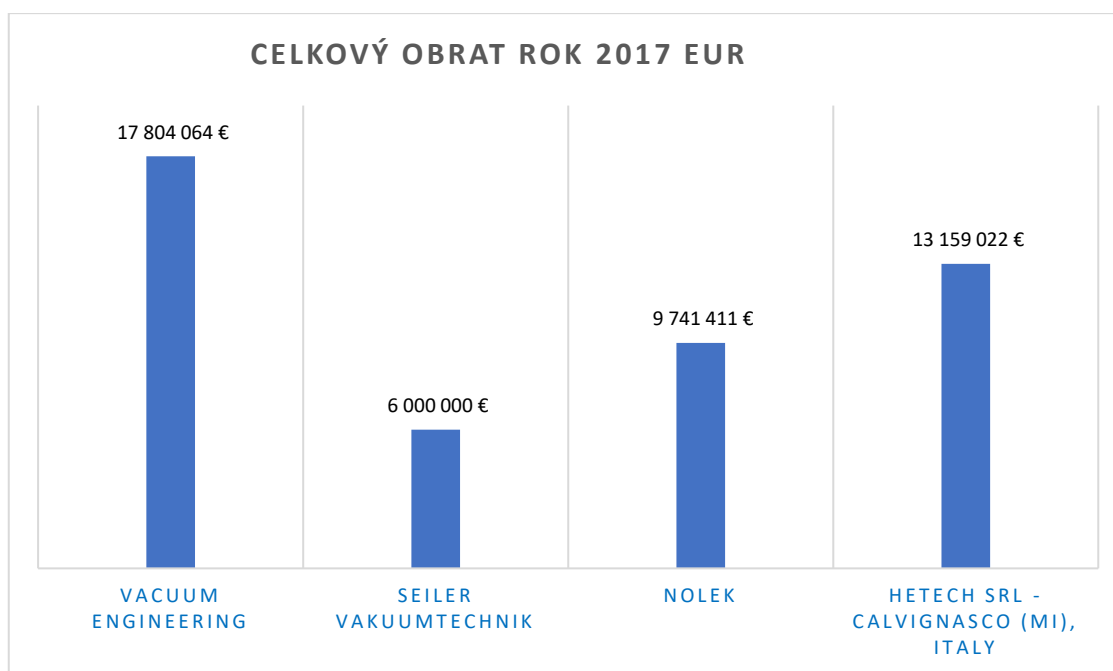
- VACUUM ENGINEERING¹⁰
- SEILER VAKUUMTECHNIK¹¹
- NOLEK¹²
- HETECH SRL – CALVIGNASCO (MI), ITALY¹³

¹⁰ <http://www.vac-eng.com> (webové stránky společnosti)

¹¹ <http://www.seiler-vakuum.de> (webové stránky společnosti)

¹² <http://www.nolek.com> (webové stránky společnosti)

¹³ http://www.marposs.com/about_us_detail.php/eng/profile_hetech



GRAF 10 OBRAT KONKURENCE LABTECH S.R.O. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DATABÁZE AMADEUS)¹⁴

Jde o etablované společnosti, z nichž mnohé působí na tomto trhu delší dobu a jsou rovnocennými partnery posuzované společnosti. Jde o hráče, kteří jsou schopni naplňovat flexibilní potřeby zákazníků v segmentu automobilového průmyslu.

Tyto společnosti vytvářejí řešení v závislosti na požadavcích zákazníka, a to zvláště s ohledem na testovaný produkt, metodu testování, možnosti integrace do procesní linky, či automatizace. Jsou tak odborníky a specialisty s potřebným know-how. Každá ze společností vnáší do svých projektů a produktů vysoký stupeň inovací. V rámci celoevropského trhu lze mluvit o vysoké rivalitě mezi subjekty ve snaze ukořistit segment významných dodavatelů v rámci dodavatelského řetězce automobilového odvětví. Mezi subjekty existuje tenze v ohledu intelektuálního vlastnictví, předně v oblasti patentů, postupů a know-how. V těchto oblastech jsou hráči obezřetní, zejména kvůli vysokým investičním nákladům na výzkum a vývoj produktů.

Hovoříme zde také o velkém důrazu na stupeň inovací, které jsou v konečném důsledku pro zákazníky faktory snižujícími náklady. Technologická úroveň produktů je tak jednou z nejvýznamnějších hodnot, jak vytvářenou, tak vnímanou zákazníky a ovlivňující

¹⁴ <https://www.vutbr.cz/uk/eiz/database/amadeus>

nákupní chování. Konkrétně jde například o spolehlivost měření, flexibilitu v možnostech měřit více variant jednoho produktu, validitu měření, integraci do automatických linek.

Každá z jednotlivých konkurenčních firem je tak tlačena k dalším inovacím, vzhledem k vnímané hodnotě a také díky rychle se vyvíjejícím technologiím, které ve stejné míře ovlivňují ostatní účastníky na konkurenčním trhu. Tento fakt je pro účastníky motorem pro snahu neustále zlepšovat svá řešení a produkty.

Potenciální vstupy na trh

Dále můžeme zhodnotit přínos k atraktivnost firem k trhu měření netěsností testovacími stanicemi, které dlouhodobě operují pouze na lokálních trzích a nemají ambice pro přesun na celoevropský trh.

- TELSTAR¹⁵
- PINK¹⁶
- CINCINNATI¹⁷
- VON DER HEYDE¹⁸

Tyto firmy je nicméně nutné chápat jako možné potenciální subjekty, které na evropský trh mohou v budoucnu vstoupit, a tudíž mohou změnit jeho strukturu. Je ale důležité dodat, že expanze na celoevropský trh je pro tyto společnosti, díky nízkému stupni inovací, velmi vzdálená.

Co se týká hrozby vstupu dalších nových subjektů na evropský trh testovacích stanic pro měření netěsností, lze identifikovat snahu společností, které se přímo problematice netěsností nevěnují, nicméně operují v oblastech jako je automatizace a dodávky výrobních linek nebo vakuové technologie. Ve zmíněných oblastech jsou to zejména ty subjekty, které pokrývají velké produktové oblasti a mají dostatek investičních možností

¹⁵ www.telstar-vacuum.com (webové stránky společnosti)

¹⁶ <http://www.pink.de> (webové stránky společnosti)

¹⁷ <https://www.cincinnati-test.com/>

¹⁸ <http://www.vdh-germany.de/en/Home>

pro vývoj nových řešení a produktů. Například společnost Pfeiffer¹⁹, která je velkým a celosvětově významným hráčem v oboru vakuových produktů. Tyto firmy hledají cesty, jak diverzifikovat své podnikání a zatím jim chybí potřebné know-how.

Jsou to nicméně možné potenciální vstupy na trh.

Substituty

Otázka vzniku substituce pro produkt společnosti LABTECH s.r.o. na trhu testovacích stanic pro měření netěsností se odvíjí od metod detekce.

Z tohoto pohledu existuje pouze omezené množství těchto metod, jež jsou založeny na fyzikálních vlastnostech měření detekce netěsností. Hlavními parametry pro testování netěsností v automobilovém odvětví je rychlost, flexibilita a nízká nákladovost.

Pokud na otázku substituce nahlížíme optikou zákazníka, tak pokud chce firma testovat například produkt klimatizační jednotky, jehož dispozice se liší nejenom od značky ke značce automobilu, ale i v rámci jednotlivých modelů, a požadavek na těsnost produktů je stanoven vždy, musí pro tento výrobek zajistit dostatečně flexibilní možnost ho otestovat v rámci celé výrobní série. To mu neumožní jiné metody testování netěsností, než je testování heliem. Zákazník musí vzít v potaz rychlost testování, možnost otestovat více variant výrobků a zejména co nejnižší jednotkové náklady na jedno testování. Tuto flexibilní možnost nabízí v současnosti pouze testovací stanice, která využívá metodu testování heliem a je plně přizpůsobena konkrétním produktům v určité sérii.

Dodavatelé

Nyní se podíváme na parametr vyjednávací síla dodavatelů. Zde nás nejvíce zajímá to, zda jsou dodavatelé výrazným faktorem při posuzování atraktivity trhu testovacích stanic, v němž hodnocená společnost působí.

Společnost LABTECH s.r.o. má dvě kategorie dodavatelů.

V prvním případě je například dodavatelem firma, která zajišťuje dodávky komponentů pro testovací stanice. Typicky jde o dodání ventilů pro stanice, konstrukčních prvků,

¹⁹ <https://www.pfeiffer-vacuum.com/en/>

PLC²⁰ systému, hydraulických komponentů a rozvodů. Na trhu existuje velká dostupnost výrobců, jejichž cenová politika je podobná, ale výstupní kvalita je rozdílná. V tom případě, kdy dodavatel nedodrží nároky na kvalitu, musí být tedy nahrazen jiným. Existuje zde důležitý efekt týkající se kvality zmíněných komponentů.

Pokud je špatná kvalita odhalena až po dodání produktu konečnému zákazníkovi a používání tímto zákazníkem, v důsledku vysoké citlivosti zákazníka na kvalitu a spolehlivost u dodávaných produktů je jakékoli nedodržení nároků postiženo.

Celkové následky lze shrnout takto:

- snížení hodnoty, kterou firma LABTECH s.r.o. přenáší na zákazníka, v důsledku špatné kvality komponentů;
- dodatečné náklady na servis a výměnu komponentů;
- prodloužení doby dodání funkčního produktu;
- náklady na výměnu dodavatele komponentů.

Situace je rozdílná u druhé kategorie dodavatelů, která souvisí s dodávkami přístrojů pro vytváření vakua, analýzu a měření průtoků a tlaku plynů. Zde jde o dodavatele, z nichž někteří jsou hlavními partnery společnosti LABTECH s.r.o. a ovlivňují i jiné oblasti než jen dodávky komponentů k výrobě. Jejich vyjednávací síla je významná, protože ovlivňují marketing společnost a obchodní aktivity.

Celkovou sílu dodavatelů tak nelze jednoznačně určit, protože pro společnost LABTECH s.r.o. existují dvě rozdílné skupiny, z nichž každá má velmi odlišnou povahu.

Dílčí shrnutí modelu 5 sil

Pro zhodnocení je potřeba chápat všechny parametry přispívající určitou měrou k atraktivitě trhu testovacích stanic jako propojené entity v rámci celé sítě.

Vzhledem k zaměření práce provedeme shrnutí faktorů, které mohou pomoci k determinaci těch míst v rámci sítě společnosti LABTECH s.r.o., které mohou být

²⁰ Programovatelný logický automat je relativně malý průmyslový computer používaný pro automatizaci procesů v reálném čase. (Zdroj:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Programovateln%C3%BD_logick%C3%BD_automat)

posíleny v kontextu tvorby hodnoty, již zákazník vnímá, a současně tak bude možné rozvinout samotnou konkurenční pozici společnosti.

Jako nejvýznamnější faktor, který zasahuje do všech činností společnosti a do značné míry determinuje její chování, jsou **zákazníci** a jejich očekávání.

Jak bylo řečeno výše, očekávání zákazníka u přijímané hodnoty se týká oblastí, jako je kvalita technologického zpracování produktu, zajištění servisu, nebo dodací doby pro zakázku. U parametru zákazníků můžeme říci, že mají významnou dohazovací schopnost a jejich očekávání u přijímané hodnoty jsou vysoká. Jde také současně o parametr, který firma nedokáže zcela ovládat. V tomto ohledu jde o sílu, která snižuje atraktivitu odvětví a je nutné se na ni zaměřit.

Nastavení výše zmíněné charakteristiky má svůj původ zejména v automobilovém odvětví, ze kterého většina současných zákazníků společnosti LABTECH s.r.o. pochází.

Dohazovací síla **dodavatelů** vychází především z vysokého tlaku na kvalitu a z rychlé adaptace na změny ve výrobních programech konečných zákazníků. Dodavatelé v tomto ohledu nevlastní velkou vyjednávací sílu a musí se více přizpůsobovat nastavení celé struktury trhu testovacích stanic.

Velmi zajímavým parametrem, který přesahuje rámec analýzy 5 sil, je **konkurence**. Jak již bylo zmíněno, vzhledem k velkému důrazu na technologickou vyspělost a nárokům na odbornost firem operujících na trhu testovacích stanic pro měření netěsností je vytvářen na jednotlivé účastníky trhu určitý tlak. Důsledkem toho musí jednotlivé subjekty, jak už bylo řečeno, vkládat nemalé prostředky do rozvoje inovací a technologického vývoje svého produktu tak, aby udržely krok se svými konkurenty a zůstaly tak konkurenceschopnými.

Pro nastavení konkurenční výhody je nutné vnímat pozici společnosti LABTECH s.r.o. na tomto trhu a propojení se všemi operujícími konkurenčními subjekty a vzájemné ovlivňování při reagování na změny na trhu.

Zde je zmíněný přesah rámce analýzy 5 sil.

V hodnocení parametru konkurence tak můžeme říci, že se jedná o faktor, který svým působením významným způsobem zvyšuje atraktivnost trhu testovacích stanic,

a to obzvláště v nutnosti společnosti LABTECH s.r.o. neustále zlepšovat svoji konkurenční pozici pomocí rozvoje technologických inovací produktu.

Na druhé straně je nutné uvažovat v širších souvislostech. Společnost musí vnímat v kontextu své konkurence nejen její technologický pokrok, ale musí vyhodnocovat i aktivity a činnosti, které stojí mimo tuto oblast a stejným způsobem mohou ovlivňovat hodnotu vnímanou zákazníkem.

Síťové vztahy společnosti LABTECH s.r.o., týkající se konkurence na trhu testovacích stanic, jsou v tomto ohledu velmi významné a detailně budou představeny v rámci popisu části hodnotové sítě.

Stejným způsobem je nutné nahlížet na parametr nových **potenciálních vstupů na trh**. Potenciální vstupy na trh mohou vyústit ze snahy společností, které jsou již nyní zavedenými hráči v oboru vakuových technologií, diverzifikovat svoje podnikání a vstoupit na trh měření netěsností pomocí zákaznický přizpůsobených testovacích stanic.

Zde jde o parametr, který může společnost LABTECH s.r.o. ovládat jediné v případě zmapování větší části své hodnotové sítě a identifikací a sledováním těch propojení v síti, které mohou být předzvěstí změn, nových vstupů na trh. Je zřejmé, že tato propojení budou slabá, nicméně významná jak v kontextu hodnotové sítě, tak kontextu atraktivnosti trhu testovacích stanic.

2.4 Analýza interních faktorů

Pro popis a charakteristiku vzniku hodnot v rámci analýzy interního prostředí společnosti LABTECH s.r.o. bude použit hodnotový řetězec M E. Portera. (2) Výstupy analýzy pak budou dále použity v návrhové části pro popis celé sítě a pro návrhy na rozvoj tvorby hodnoty v rámci celé hodnotové sítě.

Jak již bylo řečeno v předchozí části práce, účelem analýzy hodnotového řetězce je definovat *strategicky významné činnosti* (2, str. 60) firmy, které přispívají k tvorbě hodnoty pro zákazníka.

Na společnost LABTECH s.r.o., která je členěna na tři divize, se tak podíváme v první řadě z obecnějšího pohledu, kdy budeme analyzovat ty *primární a podpůrné činnosti* (2, str. 59), které jsou společně důležité při tvorbě hodnoty pro zákazníka, bez ohledu

na to, která divize je vytváří. Současně v druhém pohledu se podíváme na ty činnosti, které jsou významné v kontextu tvorby hodnoty zejména v divizi Obchod a servis.

Snahou analýzy je vytvořit charakteristiku hodnot, a to jakým způsobem v rámci společnosti LABTECH s.r.o. tyto hodnoty vznikají.

Dále budeme pokračovat s charakteristikou podpůrných činností v rámci hodnotového řetězce společnosti LABTECH s.r.o.

2.4.1 Podpůrné činnosti

2.4.1.1 Infrastruktura podniku

Společnost LABTECH s.r.o. je částečně diverzifikovaná společnost. Má celopodnikovou úroveň řízení, nicméně její divize analytických laboratoří je dále členěna na pobočky či sběrná místa, která podléhají centrálnímu řízení. Jako významný faktor v kontextu tvorby hodnoty může být vnímána nejvyšší úroveň řízení, konkrétně osoba generálního ředitele a ředitele servisu, a to především pro jejich velmi úzké napojení na celý proces plánování, vzniku a naplňování obchodního případu a také na následné po-obchodní aktivity, jako je budování vztahů s významnými klienty a edukace. Toto úzké napojení na obchodní a výrobní aktivity firmy je vnímáno velmi pozitivně jak ze strany potenciálních klientů, tak uspokojených zákazníků, hlavně díky vysoké úrovni odborných zkušeností nejvyššího vedení a také ochotě tuto zkušenost předávat a sdílet.

2.4.1.2 Technologický rozvoj

Již z oblasti, ve které se společnost pohybuje, vyplývá nutnost důkladně sledovat a hlavně následovat a implementovat aktuální trendy a inovace v technologickém rozvoji, týkající se zejména aplikací v měření a detekci netěsností. Škála technologických činností, které společnost LABTECH s.r.o. využívá, je široká, ale ty, které lze identifikovat jako činnosti vytvářející největší hodnotu, jsou zejména v oblasti originálního návrhu designu produktu a jeho technického řešení, včetně samotné konstrukce produktu. Je důležité poznamenat, že hodnototvorné činnosti technologického rozvoje nejsou lokalizovány jen a pouze na oblast vývoje či výroby a lze je také najít v propracovaném interním zakázkovém systému, který je jednoduchý a mají k němu přístup i jiná oddělení, jako například obchodní, které tak může přispět ke kontrole stavu a rozpracování zakázky.

Tuto znalost tak může volně interpretovat konečnému zákazníkovi, který je integrován již v procesu vývoje a výroby svého produktu.

2.4.1.3 Obstaravatelská činnost

Kotler chápe obstaravatelskou činnost jako „*funkci. Tj. nákup vstupů užitých v hodnotovém řetězci*“ (2, str. 64). Některé vstupy, které společnost LABTECH s.r.o. musí nakupovat, se mohou překrývat se vstupy z primární činnosti, zvláště z oblasti výroby a provozu. Tyto činnosti, které se překrývají, zařazujeme do kategorie obstaravatelských činností především pro jejich důležitý význam pro postavení v nákladech společnosti a také vazbu na další oblasti podniku, jako je marketing a obchod, a v poslední řadě také pro tvorbu hodnoty pro zákazníka.

Jde tedy zejména o činnosti nákupu a budování vztahů s dodavateli. V tomto ohledu je nejvýznamnější partnerský vztah s nadnárodní korporací Agilent Technologies, jejíž divizi vakuových technologií společnost LABTECH s.r.o. výhradně zastupuje na českém a slovenském trhu. Vzájemný vztah spočívá hlavně ve společně koordinované snaze při prezentaci testovacích stanic na měření a detekci netěsností. Významností a mírou, kterou ovlivňuje i jiné interní činnosti firmy, především tím, jak tento vztah přispívá k výstupní hodnotě pro zákazníka, jde o jednu ze zásadních hodnototvorných činností v rámci interních činností firmy. Můžeme říci, že jde o strategicky významnou činnost.

2.4.1.4 Řízení pracovních sil

Oblast podnikání, ve které se analyzovaná společnost nachází, klade důraz na vysokou odbornost pracovníků a také na delší adaptaci na pracovní procesy v kontextu jejich složitosti a technických nároků. K významným faktorům těchto podpůrných činností patří obzvláště snaha společnosti o nízkou fluktuaci pracovníků, kde pro podporu této snahy slouží motivační nástroje mzdové politiky, ale zejména vnitrofiremní kultura, která je nastavena jako velmi otevřená, přátelská a vysoce morální. Pro tvorbu hodnoty má tak z pohledu řízení pracovních sil největší význam především podpora vnitrofiremních vztahů, a to např. pomocí nástrojů jakými jsou společné nepracovní schůzky.

Dalším faktorem, který pozitivně ovlivňuje vznik hodnoty v rámci této oblasti hodnotového řetězce, je vyhledávání talentovaných a inovativních absolventů vysokých škol na odborné pracovní pozice společnosti. Tito kandidáti jsou schopni svůj potenciál

přetvořit ve výstupy inovativních řešení u produktů společnosti LABTECH s.r.o. V tomto ohledu jde především o absolventy technických škol, ale nemalý prostor je dán také absolventům ze sociálních věd, a to hlavně pro inovaci obchodních procesů a hledání směru pro rozvoj a budování lepší konkurenční pozice společnosti.

Dále přistoupíme k analýze primárních činností, jejich lokalizaci, a to zda a jakým způsobem vytvářejí hodnotu pro zákazníka.

Jak již bylo řečeno, jde o činnosti zabývající se fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem a dodáním kupujícímu a následným servisem. (2, str. 61)

2.4.2 Primární činnosti

2.4.2.1 Řízení vstupních operací

Analyzovaná společnost v jedné ze svých divizí vyvíjí a vyrábí vlastní přístroje a zařízení a jedná se zakázkovou výrobou. Neprobíhá zde komplexní systém dodavatelských operací či přejímání a skladování, protože komponenty jsou nakupovány a dodávány jednorázově a ihned spotřebovány, resp. využívány ve výrobě.

V divizi Obchod a servis lze naproti tomu identifikovat celou řadu činností spojených s dodávkami produktů od dodavatelů či plánováním dopravy. V této distributorské divizi společnosti jde především o přípravu efektivních distribučních cest a včasných dodávek. Činnosti, které v této oblasti dominují jako přispěvatelé k hodnotě pro zákazníka, jsou zejména budování vzájemných vztahů s distribučními a výrobními centry u zastupovaných výrobců s důrazem hlavně na hledání a následné optimalizace dodávek zboží pro následný prodej konečným uživatelům. Významný je například vztah se servisním a distribučním centrem společnosti MKS Instruments v německém Filderstadtu, kde díky operativnímu spojení mezi obchodním technikem společnosti LABTECH s.r.o. a dispečerem na straně výrobce nedochází k neočekávaným změnám v dodacích termínech a je tak možné operativně informovat zákazníka při nastalých změnách. Budování těchto vztahů je také významné pro plánování přepravy ať už letecké, lodní nebo pozemní.

2.4.2.2 Výroba a provoz

Jak již bylo zmíněno v oblasti podpůrných činností, konkrétně v technologickém rozvoji, tak operace týkající se výroby a provozu jsou s touto kategorií úzce propojeny. Na tomto místě se tedy zaměříme jen na aktivity, z autorova pohledu, nejvýznamnější pro tvorbu hodnoty pro zákazníka.

Předně jde o aktivity vývoje a konstrukce, kdy je uplatňováno dlouholeté know-how firmy v oblasti vývoje testovacích stanic ve spojení se zkušeností odborných vědeckých pracovníků, inženýrů, konstruktérů, technologů a programátorů. Aktivity následného testování prototypů v pilotním režimu jsou taktéž činností vytvářející významnou hodnotu. Společnost disponuje testovacími laboratořemi a taktéž vlastní testovací stanicí pro ověřování zamýšlených zákaznických realizací.

2.4.2.3 Řízení výstupních operací

Vzhledem k distributorské činnosti společnosti v divizi Obchod a servis jsou kategorie řízení vstupních operací a kategorie výstupních operací velmi úzce provázány a lze u nich identifikovat některé společné činnosti významné pro tvorbu hodnoty. Jde v zásadě opět o činnosti kritické a strategicky významné. Jedná se převážně o zpracování objednávek, kdy díky dobře ošetřovaným distributorským kanálům nedochází při expedici a zpracování objednávek od zákazníků ke zbytečnému prodlužování dodacích termínů a v případě neočekávaných událostí lze také díky těmto dlouhodobě budovaným distributorsko-expedičním vztahům operativně reagovat. Zpracování nabídek je další aktivitou, která také zvyšuje komfort konečným zákazníkům, hlavně díky rychlé reakční době a kvalitě nabídek. Díky těmto faktorům nedochází k dalšímu navyšování nákladů či finančním penalizacím.

2.4.2.4 Marketing a odbyt

Budování vztahů s dodavateli-výrobci, je v této oblasti také jednou z nejdůležitějších hodnototvorných činností. Ve společnosti LABTECH s.r.o. jsou úspěšná partnerství využívána jako propagační nástroj. Jednou z hlavních činností, ve kterých se promítají úzké partnerské vztahy s distributory, je edukace významných stakeholderů, zejména zákazníků. Nejčastější formou edukace jsou semináře zaměřené na detekce a měření netěsností, které firma pořádá každoročně pro určité skupiny složené převážně z uživatelů z řad komerčního sektoru. Ti sice s měřením či detekcí netěsností ve svých

aktivitách přicházejí do styku, ale nejsou obeznámeni s hloubkou problematiky, která by jim přinesla například nové metody měření a tím snížení nákladů na tyto aplikace. Rozšířením svých možností pomocí praktických seminářů lze většinou identifikovat nové potenciální zákazníky produktu testovacích stanic společnosti.

Další významnou aktivitou v kategorii marketing a odbytu je účast společnosti na zahraničních a tuzemských konferencích a výstavách, které jsou významné svojí koncentrací podobně zaměřených zájmových skupin a jsou příležitostí k hledání, resp. kontaktování nových partnerů. Analyzovaná společnost používá jako hlavní nástroj praktické ukázky jak svých produktů, tak produktů zastupovaných výrobců.

Poslední významnou aktivitou marketingu a odbytu jsou organizované návštěvy potenciálních klientů, pro které je připravena praktická prezentace přímo ve výrobě společnosti. Jde tedy znovu o praktický náhled na produkty společnosti LABTECH s.r.o. a přímé ovlivňování rozhodování potenciálních zákazníků o koupi.

2.4.2.5 Servisní služby

Servisní služby představují oblast, kterou analyzovaná společnost přizpůsobuje potřebám jednotlivých skupin zařízení výrobců, jež zastupuje. Je tedy důležité říci, že pro každou ze skupin přístrojů a zařízení je vyškolen odborný pracovník zodpovědný za provádění servisních úkonů ať už v záruční, tak pozáruční době. Aktivita, která v oblasti servisních služeb přináší nejvyšší hodnotu, je možnost oprav přístrojů, které nebyly ve společnosti LABTECH s.r.o. zakoupeny. Jde tedy o přidanou službu servisu těch produktů, které jsou ve stejných kategoriích, jaké společnost zastupuje. Můžeme zde dále identifikovat činnosti s rozsahem užším, jako je zpracování objednávek na servis, poskytování nabídek na servis či nastavená cenová politika. To vše jsou činnosti, které mají velký diferenciativní účinek a představují tak činnosti, které jsou hodnototvorné.

2.4.3 Dílčí zhodnocení analýzy

Podpůrné činnosti	Infrastruktura									
	činnost		hodnota		zdroje					
	účast ředitele na obchodních aktivitách v		vztahy se zákazníky		schopnosti					
	Řízení pracovních sil									
	činnost		hodnota		zdroje					
	vyhledávání nových talentovaných a inovativních zaměstnanců		inovativní produktová řešení		hmotné (finanční), lidské zdroje					
			spokojenost zaměstnanců							
	Technologický rozvoj									
	činnost		hodnota		zdroje					
	návrh produktu		řešení na míru zákaznickým potřebám		schopnosti, hmotné (finanční), nehmotné (zkušenosti, dovednosti), lidské zdroje					
	konstrukce produktu		kvalita							
	technické řešení zákaznických aplikací		řešení na míru zákaznickým potřebám							
	Obstaravatelská činnost									
činnost		hodnota		zdroje						
nákup komponentů		dlouhodobé funkční vťahy s dodavateli		Lidské zdroje, schopnosti						
		spokojený zákazník								
Primární činnosti										
Řízení vstupní operací		Výroba a provoz		Řízení výstupních operací		Marketing a odbyt		Servisní služby		
činnost	hodnota	činnost	hodnota	činnost	hodnota	činnost	hodnota	činnost	hodnota	
komunikace mezi dispečery dodavatelů a obchodními techniky	včasné dodávky	vývoj a konstrukce	kvalita	zpracování nabídek	spokojený zákazník	budování partnerství s dodavateli-výrobci	nový zákazníci	servisní služba	akviziční nástroj	
	rychlá reakční doba		spokojený zákazník	zpracování objednávek od zákazníků	spokojený zákazník	produktové semináře a prezentace	zvyšování povědomí o společnosti a produktech	komerčních oprav přístrojů, které nejsou v portfoliu firmy	kvalita	
	spokojený zákazník	testování prototypů v pilotním režimu	spokojený zákazník	organizace logistiky	včasné dodávky		zvyšování odborné způsobilosti zákazníků		nový zákazníci	
	efektivní řešení problémů s dodávkami						nový akviziční potenciál	zpracování servisních objednávek	spokojený zákazník	
zpracování objednávek pro dodavatele	včasné dodávky	kvalita				účast na veletrzích a konferencích	zvyšování povědomí o společnosti a produktech	zpracování nabídek na servis	spokojený zákazník	
						organizované návštěvy ve společnosti	nový akviziční potenciál			
							zvyšování povědomí o společnosti a produktech			
							edukace návštěvníků			

OBRÁZEK 15 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC LABTECH S.R.O. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE PORTERA (2))

Na Obrázku 15 jsou uvedeny hlavní činnosti interního prostředí společnosti LABTECH s.r.o., které vytvářejí hodnotu pro konečného zákazníka. Tyto činnosti jsou zasazené do rámce generického hodnotového řetězce.

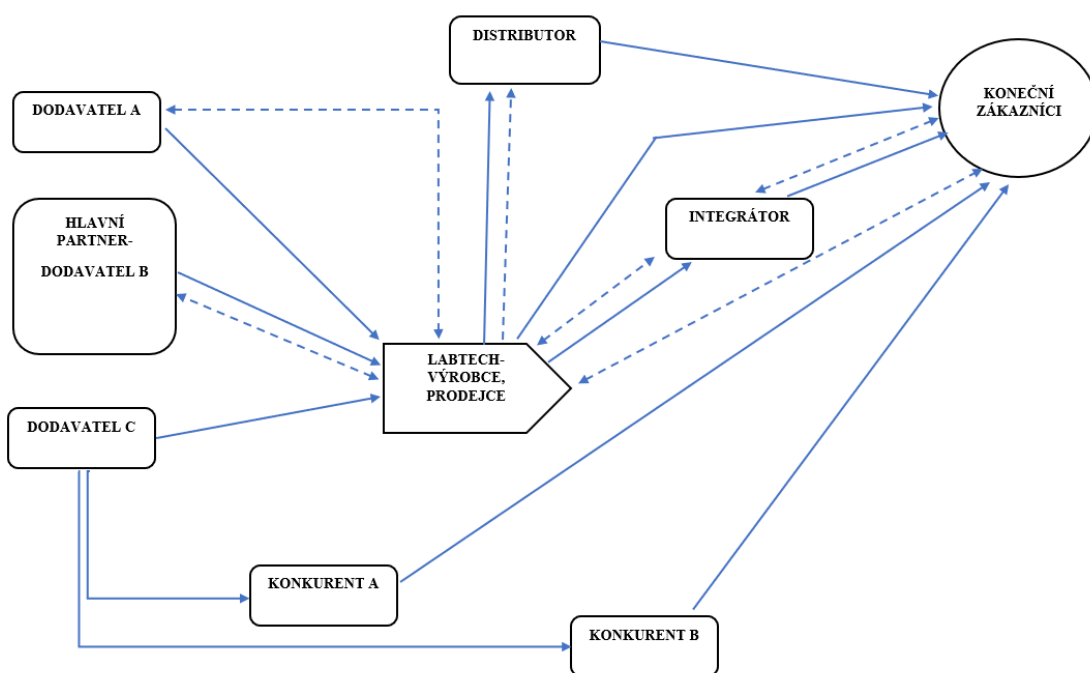
2.5 Popis hodnotové sítě

Pro účely popisu a zhodnocení hodnotové sítě, v rámci trhu testovacích stanic společnosti LABTECH s.r.o., vytvoříme náhled na část hodnotové sítě analyzované společnosti, která nám poskytne hlubší pohled na vazby, jež přispívají určitou měrou k poskytované hodnotě pro konečného zákazníka.

V další části popíšeme ohraničenou část hodnotové sítě pomocí analytického konceptu *Value net*, která dovoluje zobrazit skupiny aktivit a jejich vzájemné vazby v rámci sítě tak, aby bylo možno definovat ty části sítě, které přispívají k tvorbě hodnoty vnímané zákazníkem.

Celkový náhled na obchodní síť

Na tomto místě představíme zjednodušený náhled na síť, ve které se nachází společnost LABTECH s.r.o. v kontextu trhu testovacích stanic. Náhled je důležitý pro představu ohraničení hodnotové sítě, ale zejména zde budou naznačeny základní vztahy a popis jednotlivých účastníků na tomto trhu.



OBRÁZEK 16 ÚČASTNÍCI HODNOTOVÉ SÍTĚ LABTECH S.R.O. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Legenda:
- - - - - představuje významný tok informací
————— představuje tok produktu

Obrázek 16 představuje typický model pro prodej testovacích stanic na měření netěsností společnosti LABTECH s.r.o. na celoevropském trhu. Pro prodej svého produktu mimo český trh společnost využívá také distributorů.

Výrobce

Testovací stanice na měření netěsností vyrábí vždy společnost LABTECH s.r.o., která je držitelem know-how. Produkt dodává buď konečnému zákazníkovi přímo, nebo je využit integrátor.

Integrátor

Většinou přebírá od výrobce hotovou testovací stanici a poté ji integruje do produkčních linek a dodává řešení konečnému zákazníkovi.

Konečný zákazník

Vždy komunikuje jak s výrobcem LABTECH s.r.o., tak s integrátorem z důvodu složité koordinace, implementace a dodání.

Distributor

Dodává konečným zákazníkům. Může využít i potřeb integrátora a od výrobce dostává potřebnou podporu a servisní zázemí.

Hlavní partner

Je velmi důležitým účastníkem této sítě. Je významným světovým hráčem v oborech živých věd, chemické analýzy, diagnostiky a vakuových technologií.

Společnost LABTECH s.r.o. je s Hlavním partnerem v úzkém partnerství. Sdílí s ním stejné hodnoty a vztah je budován dlouhodobě.

Hlavní partner je také dodavatelem (*Dodavatel B*) hlavních komponentů pro vytváření a udržování vakua a detekčního systému testovací stanice. V tomto ohledu Hlavní partner poskytuje marketingovou a technologickou podporu.

Dodavatel A

Je společností, která vytváří konstrukční prvky stanice, a opět zde existuje dynamický vztah s výrobcem stanice, a to hlavně na informační bázi, kdy je nutné vzájemně konzultovat konstrukční design stanice.

Dodavatel C

Je jednou z významnějších společností, která se zabývá dodávkami ventilů a propojení. Tento dodavatel je také ve stejném ohledu partnerem pro přímé konkurenty společnosti LABTECH s.r.o.

Value net

Pro potřeby definování hranic hodnotové sítě je třeba určit pro jakou oblast činností analyzované společnosti hodnotovou síť odvozujeme. Oblast aktivit ve výrobě a prodeji testovacích stanic na měření/detekci netěsností byla stanovena jako výchozí pro účely analýzy. Pro analýzu hodnotové sítě tak využijeme jako výchozí bod právě produkt testovací stanice na měření/detekci netěsností. Podle Parolini jsou hranice hodnotové sítě odvozeny právě od spotřebních aktivit konečných zákazníků v kontextu konkrétních produktů. (19, str. 12)

Obrázek 16 nám ukazuje část hodnotového systému společnosti LABTECH s.r.o. spjatého s trhem testovacích stanic. Hodnotový systém je zpracován dle konceptu **Value net**. Jak bylo řečeno výše, výchozím bodem pro popis sítě je zákaznická spotřeba produktu – testovací stanice. Tento konkrétní hodnotový systém je také ilustrován na úrovni společnosti, a to z důvodu účelu analýzy, kdy jsou důležitá konkrétní spojení a aktivity společnosti LABTECH s.r.o. v rámci jejího nejbližšího okolí. Hranice sítě je stanovena do úrovně dodavatelského řetězce, který je jednostupňový.

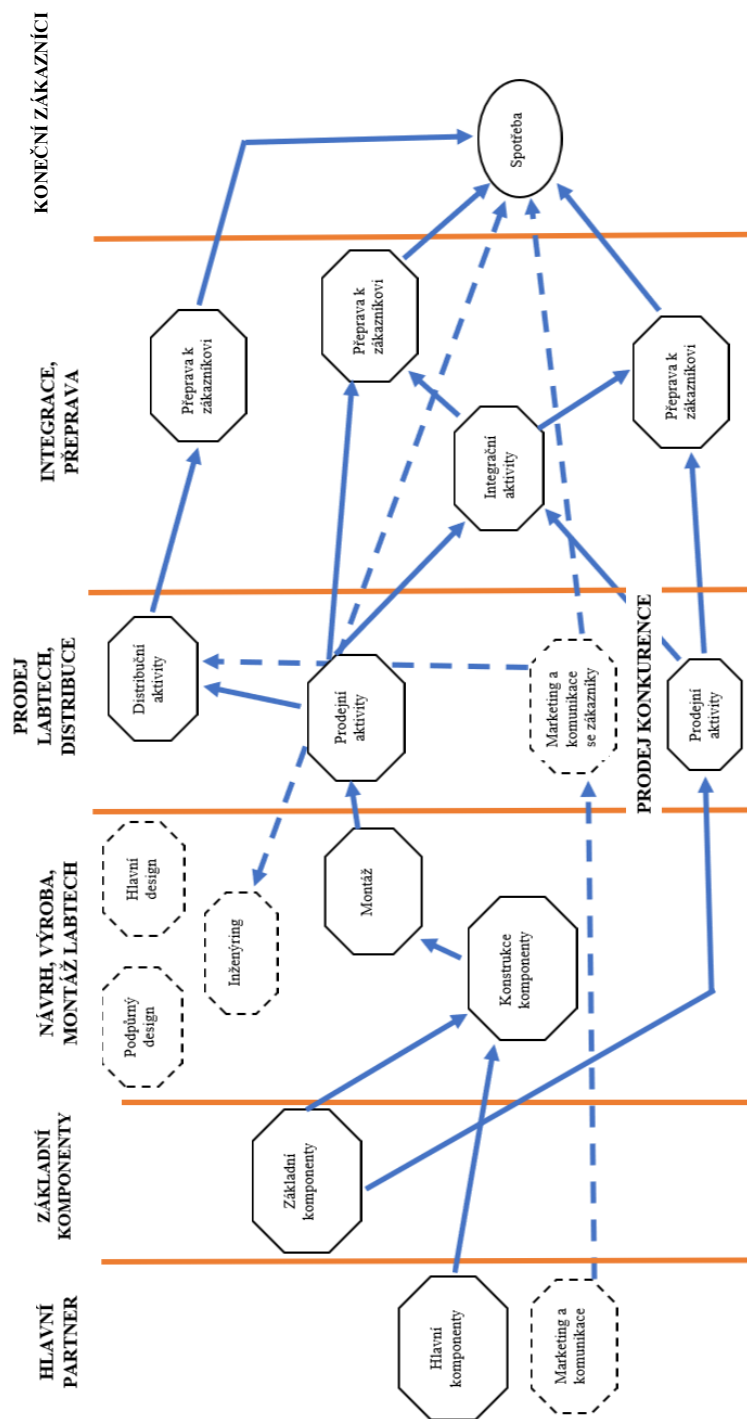
Z popisu je zřejmé, že analyzovaná společnost vykonává množství aktivit v rámci vlastní činnosti. Dále k prodeji svého produktu využívá také distribučních činností jiných partnerů.

Další část důležitých činností je přidružena k aktivitám partnerských a dodavatelských vztahů. Uzel „Hlavní komponenty“ prezentuje aktivity, které souvisejí s dodávkami komponentů pro vytváření vakua v systému testovací stanice a dále také k technice detekce. Aktivity v tomto uzlu jsou z největší části realizované „Hlavním partnerem“ společnosti LABTECH s.r.o. Dále je rovněž důležité poznamenat, že s tímto účastníkem hodnotové sítě jsou také svázány aktivity marketingu a komunikace, které jsou přenášeny dále do interního prostředí analyzované společnosti a odtud přímo ke konečnému zákazníkovi.

Uzel „Základní komponenty“, je agregací aktivit, které jsou přidružené k dodávkám komponentů, jako jsou konstrukční prvky, propojovací prvky, ventily a elektroinstalace. Jde o čistě externí aktivitu, která je spojnicí do vyšší úrovně hodnotového systému.

Samotná výroba a montáž produktu je realizována na základě přímé komunikace se zákazníkem a na základě jeho specifických požadavků a potřeb. Tento fakt je důvodem toho, že analyzovaná společnost nemá sklad konstrukčních prvků či jiného materiálu.

Aktivity, které souvisejí s výrobou a návrhem produktu, ovlivňují ve své podstatě všechny podstatné činnosti společnosti LABTECH s.r.o., proto nemají definovaná konkrétní spojení a jsou zaznačeny jako podpůrné. Jediným zaznačeným spojením jsou interní aktivity spojené s inženýringem, které jsou navázané na spotřební aktivity. Tato vazba prezentuje velmi důležitý fakt, že společnost musí při návrhu a výrobě produktu operativně do tohoto procesu zainteresovat i konečného uživatele, a to v různých fázích návrhu a výroby. Tento přístup můžeme z hlediska tvorby hodnoty považovat za velmi významný. Uzel „Integrační aktivity“ prezentuje ty možnosti dodávky, kdy je testovací stanice implementována do produkční linky, kterou dodává třetí strana.



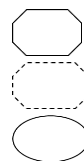
OBRÁZEK 17 **VALUE NET** SPOLEČNOSTI LABTECH S.R.O. (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE PAROLINI (19, STR. 20))

Legenda:

uzel prezentující realizační aktivity

uzel prezentující podpůrné aktivity

uzel prezentující spotřební aktivity
(modifikováno podle 19)



Poslední skupinou aktivit jsou aktivity spojené s prodejem konkurenčních produktů. Tento uzel má přímou vazbu na dodávky stejných komponentů, jaké pro své výrobky používá společnost LABTECH s.r.o. Dále je uzel spojen s konečnou spotřebou buď s možností integrátora, nebo přímou dodávkou.

Detailní zhodnocení toho, v kterých místech hodnotové sítě je hodnota pro zákazníka posilována a oslabována je uvedeno jako vstup v návrhové části z důvodů přímé provázanosti s navrhovanými opatřeními pro posílení hodnoty v rámci sítě.

2.6 Shrnutí analytické části

Obsahem analytické části bylo zhodnocení obecného, oborového a interního okolí společnosti LABTECH s.r.o. s tím ohledem, že společnost, ač operuje se svým produktem v rámci evropského trhu testovacích stanic, musí chápat svoji konkurenční pozici v širších souvislostech tvorby hodnoty pro konečného zákazníka.

V kontextu tohoto faktu byly vybrány analytické a hodnotící nástroje, které pomohly společnost zobrazit nejen v kontextu trhu testovacích stanic, ale v rámci hodnotové sítě s definovanými hranicemi a naznačenými vazbami mezi jednotlivými účastníky.

Analýza obecného prostředí ukázala, že její současnou konkurenční pozici mohou ohrozit zejména faktory sociální, kde je potřeba mít na zřeteli značnou fluktuaci odborné pracovní síly, která je pro vývoj a výrobu konkurenceschopných testovacích stanic velmi důležitá a může v konečném důsledku ovlivňovat tvorbu hodnoty pro zákazníka. Podstatným výstupem analýzy obecného prostředí je také nutnost hledat opatření pro časté změny v legislativních procesech a nestabilitě vlády. Při hledání konkurenční výhody je tedy nutné hledat možnosti, jak být na tyto změny připraven. Nabízí se zde, pro zajištění dostatečné flexibility, příležitost k inovacím procesů a produktů. Taková opatření mohou podpořit tvorbu hodnoty a také zlepšení konkurenční pozice společnosti.

V analýze oborového okolí jsme využili opět síťový pohled na rozložení jednotlivých sil v rámci struktury trhu testovacích stanic.

Faktory, které výrazně ovlivňují atraktivitu toho trhu, jsou v první řadě zákazníci. Ti využívají svoji vyjednávací schopnost pro tlak na zajištění levného externího servisu, krátké dodací doby a vysokou kvalitu produktu.

Dalším podstatným faktorem jsou konkurenti na trhu testovacích stanic. Zde hraje zásadní roli schopnost zlepšovat vlastní konkurenční postavení ve svůj prospěch prostřednictvím inovací produktu. Hodnota, která je u konkurentů v tomto případě vytvářena, může být zásadní pro vytváření konkurenční výhody. Je tedy nutné zaměřit se na opatření, jak na tuto situaci reagovat.

V návrhové části se budeme zabývat opatřeními, které projevy těchto faktorů eliminují a posilují konkurenceschopnost společnosti LABTECH s.r.o.

Výstupy z analýzy interního prostředí ukázaly, že v rámci společnosti LABTECH s.r.o. jsou položeny základy pro tvorbu hodnoty v rámci celé hodnotové sítě. V hodnotovém řetězci jsou aktivitami podporovány hodnoty jako „kvalita produktu“ nebo „zpracování servisních zakázek“. Tento výstup bude dále použit pro posílení konkurenční výhody, kdy by prostřednictvím správného nastavení hodnotové sítě a dalšímu rozvoji těchto a dalších hodnot mělo dojít k rozvoji konkurenceschopnosti společnosti.

Část věnovaná popisu ohraničené části hodnotové sítě vytvořila ucelenou vizualizaci pozice společnosti v rámci hodnotové sítě, kterou determinuje trh testovacích stanic. Zaznamenali a popsali jsme zde všechny bezprostřední významné vztahy s účastníky. Pro detailní představu realizovaných aktivit se všemi partnery byl využit analytický koncept *Value net*. Takto popsaná část hodnotové sítě bude dále sloužit jako východisko pro práci s vytvářenou hodnotou a posilování konkurenční výhody.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 Výhodiska pro návrhy řešení

Pro návrhy řešení budou použita výhodiska z analytické části práce, která nám poskytla informace týkající se konkurenční pozice ve společnosti LABTECH s.r.o. v rámci ohraničené hodnotové sítě svázané s trhem testovacích stanic na měření netěsností.

Analýza a její zhodnocení nám také ukázala z různých úhlů pohledu některé významné faktory, jako je konkurence či zákazník, které proces tvorby hodnoty ovlivňují a zejména nám dávají zpětnou vazbu na vztahy se společností LABTECH s.r.o. Z tohoto hlediska se stanou výstupy z analytické části výhodisky pro náměty toho, jaké části sítě posílit a jakým způsobem, aby proces tvorby hodnoty pro zákazníka odrazil zákazníkovo očekávání ohledně přijímané hodnoty, ale hlavně přinesl zlepšení konkurenční pozice společnosti na trhu testovacích stanic.

V první části vytvoříme základní rámec nejdůležitějších očekávání zákazníka ohledně přijímané hodnoty napříč hodnotovou sítí společnosti LABTECH s.r.o. Ten poslouží jako vstup pro konkrétní návrhy a jejich realizaci za účelem rozvoje hodnoty v rámci sítě, jak s ohledem na zákazníkovo očekávání přijímané hodnoty, tak s ohledem na zlepšení konkurenční výhody. Za tímto účelem také vytvoříme pozměněný návrh hodnotové sítě pomocí konceptu *Value net*.

V další části zhodnotíme přínosy návrhů pro rozvoj konkurenceschopnosti společnosti a v neposlední řadě naznačíme doporučení, jakým způsobem přistoupit k realizaci návrhů za účelem rozvoje konkurenceschopnosti společnosti.

3.2 Rozvoj tvorby hodnoty v rámci identifikované hodnotové sítě LABTECH s.r.o.

Cílem práce bylo identifikovat prostor pro rozvoj konkurenceschopnosti společnosti LABTECH s.r.o. K tomuto účelu jsme představili koncept hodnotové sítě jako platformu, do které jsme zasadili konkrétní trh testovacích stanic analyzované společnosti.

Vzhledem k integraci zákazníka jako bodu, který tvorbu hodnoty podmiňuje, a obzvláště k odhalení toho, jakou hodnotu očekává, identifikujeme prostor, který je možné využít pro posílení tvorby hodnoty.

Nejprve vyjdeme ze zákaznickova očekávání u přijímané hodnoty.

Zákaznickovo očekávání vnímané hodnoty napříč hodnotovou sítí LABTECH

Obrázek 18 ukazuje rozložení pozitivního ovlivňování očekávané hodnoty. Z obrázku je patrné, že primárně je lokalizováno posilování hodnoty uvnitř společnosti LABTECH s.r.o. Druhým nejdůležitějším místem, kde je hodnota posilována, je oblast aktivit hlavního partnera společnosti.

ZÁKAZNÍKEM OČEKÁVANÁ HODNOTA	KDE JE HODNOTA POSILOVÁNA						
	INTERNÍ PROSTŘEDÍ	DODAVATELÉ	DISTRIBUCE	PARTNEŘI	LOGISTICKÝ ŘETĚZEC	INTEGRACE	KONKURENCE
dodací doba zakázky	x				x		
kvalita technologického zpracování produktu	x						
spolehlivost	x	x					
validita měření	x	x					
dostupnost servisu	x						
cena řešení	x	x		x	x		
odborné poradenství	x			x			
nízké náklady na provoz	x	x					
profesionální a odborný přístup při řešení zakázky	x			x			
možnost měřit více variant vzorku				x			x
flexibilita v integraci do produktových linek				x		x	x

OBRÁZEK 18 POSILOVÁNÍ HODNOTY V RÁMCI HODNOTOVÉ SÍTI LABTECH S.R.O.
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Obrázek 19 naproti tomu dává zpětnou vazbu o negativním ovlivňování očekávané hodnoty a také definuje určitý prostor pro rozvoj hodnoty, například v oblasti distribuce produktu nebo integrace, tj. implementace testovací stanice do produkční linky vyráběné na zakázku třetí stranou. Testovací stanice se v tomto případě stává součástí komplexního systémového řešení a výrobce LABTECH s.r.o. má zhoršenou pozici tyto aktivity ovlivnit i řídit.

ZÁKAZNÍKEM OČEKÁVANÁ HODNOTA	KDE JE HODNOTA OSLABOVÁNA						
	INTERNÍ PROSTŘEDÍ	DODAVATELE	DISTRIBUCE	PARTNEŘI	LOGISTICKÝ ŘETĚZEC	INTEGRACE	KONKURENCE
dodací doba zakázky		X	X		X	X	
kvalita technologického zpracování produktu		X					
spolehlivost							
validita měření							
dostupnost servisu						X	X
cena řešení						X	X
odborné poradenství			X				
nízké náklady na provoz	X	X				X	
profesionální a odborný přístup při řešení zakázky			X				
možnost měřit více variant vzorku	X						
flexibilita v integraci do produktových linek	X						

OBRÁZEK 19 OSLABOVÁNÍ HODNOTY V HODNOTOVÉ SÍTI LABTECH S.R.O.
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

3.3 Realizace návrhů rozvoje tvorby hodnoty v hodnotové síti

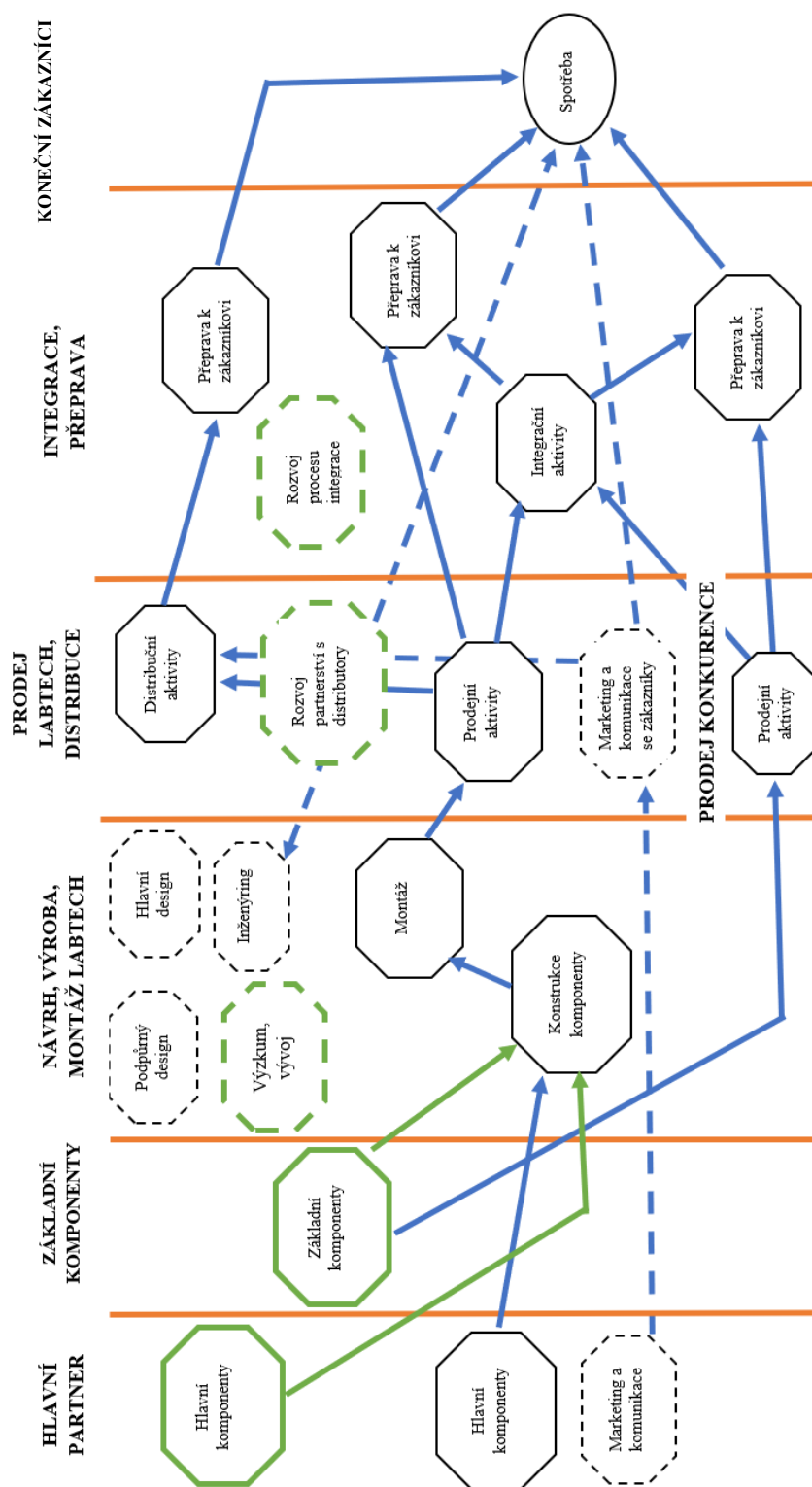
Na tomto místě představíme opatření, která budou vycházet z předcházejících analýz, zhodnocující tvorbu hodnoty v rámci hodnotové sítě LABTECH s.r.o. a jejichž cílem je posílit ty části sítě, které mohou více přispět k tvorbě hodnoty uvnitř sítě a tuto hodnotu přenášet efektivně k zákazníkovi.

Obrázek 20 prezentuje konkrétní opatření pro rozvoj hodnoty v rámci zkoumané hodnotové sítě. Jsou zde také naznačeny změny pro vizualizace v konceptu *Value net*.

Dále na Obrázku 21 je uveden návrh nového nastavení hodnotové sítě pomocí nástroje *Value net*. Návrh v sobě reflektuje všechna navrhovaná opatření. Pro změny a zaznamenání opatření jsou využity jak uzly podpůrné, tak uzly realizačních aktivit s nově zaznamenanými vztahy.

Typ opatření	Jaké opatření	Ovlivněná hodnota	Realizace	Opatření ve "Value net"	
Posílení existujících vztahů	Posílení vztahu s integrátorem	Dodací doby	Nová smlouva s integrátorem. Vytvoření nového procesu předávání produktu od Labtech k Integrátorovi	Nový podpůrný uzel	"Rozvoj procesu integrace"
		Dostupnost servisu			
		Nízké náklady na provoz			
		Lepší kontrola nad procesem implementace do produktové linky			
	Posílení vztahů s distributory		Týdenní konferenční hovory- zpětná vazba od zákazníků	Nový podpůrný uzel	"Rozvoj partnerství s distributory "
		Odborné poradenství			
		Profesionální a odborný přístup při řešení zakázky	Operativní kontrola obchodních případů		
			Work-shop v Labtech na témata měření netěšností		
		Doba zakázky	Dostupná podpora oblasti marketingu		
	Cena řešení				
Eliminace vztahů, které hodnotu nepřinášejí	Eliminace vztahů s nekvalitním dodavatelem základních komponentů	Doba zakázky	Zrušení smlouvy s dodavatelem	Zrušený uzel "Základní komponenty"	
		Technologické zpracování			
		Nízké náklady na provoz			
Vytvoření nových hodnototvorných aktivit	Rozvoj inovací produktu	Kvalita technologického zpracování	Vytvoření nové odborné skupiny Výzkum a vývoj v rámci Labtech, která bude pracovat na kontinuálních inovacích v kontextu potřeb trhu a chování konkurence	Nový podpůrný uzel	Výzkum, vývoj
		Možnost měřit více variant vzorku			
		Validita měření			
		Spolehlivost			
Vytvoření nových vtahů se stávajícími, nebo novými účastníky	Další hlavní partner pro dodávky hlavních komponentů	Cena řešení	Vyhledání partnera na veletrzích či výstavách. Oslovení a návrh smlouvy o kooperaci	Nový uzel realizačních aktivit	Hlavní komponenty
		Odborné poradenství			
		Profesionální a odborný přístup při řešení zakázky			
		Kvalita tech. zpracování produktu			
		Možnost měřit více variant vzorku			
	Vyhledání nového dodavatele pro dodávky základních komponentů	Kvalita technologického zpracování	Vyhledání nového kvalitního dodavatele, pomocí referencí a rešerše trhu s komponenty	Nový uzel realizačních aktivit	Základní komponenty
		Spolehlivost			
		Cena řešení			
		Dodací doby			

OBRÁZEK 20 REALIZACE NÁVRHŮ ROZVOJE TVORBY HODNOTY (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)



OBRÁZEK 21 NÁVRH *VALUE NET* PRO ROZVOJ TVORBY V HODNOTOVÉ SÍTI
(ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE PAROLINI (19, STR. 20))

3.4 Přínos návrhů

Analýza prostředí společnosti LABTECH s.r.o. na konkurenčním trhu testovacích stanic, to jak a v jakých oblastech je vytvářena hodnota pro zákazníka, nám dala východiska pro návrhy opatření vedoucí k určitému rozvoji tvorby hodnoty na tomto trhu. Optikou hodnotových sítí je zhodnocen nejen konkurenční trh testovacích stanic, ale i široké okolí vazeb, proto musíme mít na zřeteli, že spolu se společností LABTECH s.r.o. toto okolí vytváří také její konkurenti, partneři, koneční zákazníci, dodavatelé a další účastníci.

Naším úkolem v této části je zamyslet se nad tím, jak tento rozvoj tvorby hodnoty může přispět ke konkurenční výhodě společnosti a jaký je zde potenciální efekt na rozvoj konkurenceschopnosti společnosti.

Na druhé straně také musíme konstatovat, že výstup navrhovaných opatření je systémového charakteru a je tak svázán více se strategickým rozvojem firmy, než s krátkodobými operativními změnami.

S ohledem na výše uvedené zde představíme hlavní potenciální přínosy vycházející z uvedených opatření.

- V případě opatření „posílení vztahu s integrátorem“ můžeme říci, že pokud analyzovaná společnost bude pomocí nové smlouvy a nových podmínek spolupráce nastavených s integrátorem schopna dodávat konečné řešení zákazníkovi v kratší dodací době, bude si toho zákazník cenit a bude to vnímat jako výhodu pro něj, díky které může dát přednost řešení LABTECH s.r.o. před řešením konkurence.
- Podstatným důsledkem pro rozvoj konkurenceschopnosti je opatření pro posílení tvorby hodnoty pro konečného zákazníka ve vztahu k distributorům. Záměrem je vytvořit efektivní transfer všech nutných znalostí a schopností k distributorům tak, aby konečný zákazník na trzích, které neobsahuje společnost LABTECH s.r.o. přímo, užíval stejné či větší přijímané hodnoty než na evropských trzích obsluhovaných přímo.
- Pro efektivní posílení tohoto přesunu byla zvolena opatření, která mění komunikační cesty mezi distributory a analyzovanou firmou.

- V případě implementace navrhovaných opatření, obzvláště úspěšného přenesení odbornosti týkající se měření netěsnosti, pomocí realizace workshopů pro distributory lze očekávat zvýšení prodeje testovacích stanic na evropských trzích a zvýšené povědomí o značce testovacích stanic LABTECH s.r.o. Pokud zákazníci na ostatních trzích budou vnímat distributory produktu testovacích stanic jako technologické odborníky, kteří nabízenému produktu rozumějí, stávají se prodejci pro zákazníky rovnocennými partnery.
- Pro společnost LABTECH s.r.o. je fakt, že dokáže efektivně přenášet vlastní odborné znalosti na svoje distributorské partnery na trzích, na kterých fyzicky nepůsobí, konkurenční výhodou. Efektivní obsluha trhů přes zastoupení totiž snižuje náklady ve srovnání s realizací obchodu napřímo do zahraničí či založení zahraniční pobočky s fixními náklady v podobě nových zaměstnanců, nákladů na založení, či nájmu. Jedná se tak o konkurenční výhodu v podobě schopnosti efektivně přenášet hodnotu pro zákazníky na ne-tuzemských trzích a uspokojovat jejich potřeby na těchto trzích s nižšími náklady.
- Dalším zajímavým přínosem může být opatření „rozvoj inovací produktu“, kde se odráží zákaznicko očekávání nabídky produktů, které jsou schopny díky svým technologickým vlastnostem reagovat na jejich potřeby. Konkrétně zde může jít například o rychlost změření netěsnosti vzorku v rámci výrobního procesu na stanici integrované do výrobní linky. Existuje zde tendence čas měření vzorku snižovat kvůli úspoře nákladů na testování a zvýšení produktivity. To na druhé straně klade zvýšené nároky na inovace v technologickém řešení testovacích stanic, na všechny konkurenční výrobce. Společnost LABTECH s.r.o. může zaznamenat konkurenční výhodu i v této oblasti, pokud nově navržená skupina výzkumu a vývoje bude sledovat konkurenční snahu přinést na trh nové inovativnější řešení, ale zejména proaktivně nová řešení vyhledávat, zkoumat, integrovat do produktu a sama na trh přinášet. Pokud firma v tomto ohledu vytvoří pro zákazníka hodnotu, přičemž náklady na její vytvoření budou nižší, než je samotná hodnota v podobě inovativních řešení, zaznamená konkurenční výhodu, která podpoří také konkurenceschopnost společnosti.

3.5 Plán realizace

Z navrhovaných opatření pro rozvoj konkurenceschopnosti společnosti LABTECH s.r.o. vyplývá, že jejich implementace nemůže být otázkou několika dílčích realizovaných operativních kroků, které přinesou efekt v krátkém časovém horizontu.

Je naopak zřejmé, že se tento koncept opatření dotýká systémových řešení, jako je například posílení vztahů s distributory nebo rozvoj inovací produktu.

Systémová řešení budou v tomto případě, zvláště vzhledem k velikosti společnosti, navázána na dlouhodobá strategická rozhodnutí, která musejí být postupně implementována do nového strategického konceptu řízení, jinak opatření nebudou schopna přinést potřebné efekty v rozvoji konkurenční pozice společnosti.

Na tomto místě navrhujeme konkrétní kroky potřebné pro postupnou implementaci navrhovaných opatření do strategického řízení společnosti:

- Jednání s management o budoucím zamýšleném strategickém vývoji společnosti.
- Kompletní strategická analýza společnosti LABTECH s.r.o. nezávislou konzultační společností.
- Úplná kalkulace nákladů navrhovaných opatření.
- Postupná implementace systému Balance Scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku) pro vytvoření vazeb mezi strategií a operativními činnostmi podniku pro měření výkonu.
- Detailní rešerše trhu pro vyhledání nových partnerů společnosti.
- Detailní rešerše trhu pro vyhledání nových dodavatelů společnosti.
- Vytvoření marketingové strategie společnosti.

4 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala rozvojem konkurenceschopnosti společnosti LABTECH s.r.o., s použitím konceptu hodnotových sítí.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě analýz interních faktorů a externích faktorů společnosti LABTECH s.r.o. na trhu testovacích stanic určit, z hlediska vazeb a aktivit se všemi dostupnými partnery, vazby a aktivity klíčové, které vytvářejí hodnotu pro konečného zákazníka, dále navrhnout opatření pro rozvoj tvorby hodnoty vnímané zákazníkem přes hodnotovou síť a tím se zasadit o rozvoj konkurenceschopnosti společnosti LABTECH s.r.o.

S podporou teoretického diskurzu byla provedena analýza z pohledu obecného, oborového a interního prostředí v kontextu ohraničené části hodnotové sítě svázané s trhem testovacích stanic.

Zjištěná východiska byla využita pro nové nastavení hodnotové sítě, jehož účelem bylo docílit změn v rozvoji tvorby hodnoty uvnitř sítě tak, aby vytvářená hodnota v síti posilovala konkurenční výhodu společnosti a mohlo tak dojít k rozvoji konkurenceschopnosti společnosti LABTECH s.r.o.

Bylo zjištěno, že navrhovaná opatření pro rozvoj konkurenceschopnosti svým rozsahem nejsou operativními dílčími opatřeními, ale do velké míry zasahují do konceptu strategie společnosti.

Byly tak navrženy kroky, jejichž realizací bude možné snáze implementovat koncept opatření pro rozvoj hodnoty postupně do strategického řízení společnosti a rozvíjet její konkurenceschopnost.

SEZNAM ZDROJŮ

- (1) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452
- (2) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:37c996c0-1e73-11e7-a38c-005056827e51>
- (3) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:a14fdcb0-b663-11e3-9d7d-005056827e51>
- (4) ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.
- (5) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. Twelfth ed. New Jersey: Pearson Education, 2006, 729 s. ISBN 0-13-145757-8.
- (6) CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4129-3.
- (7) FREI, R., Biosca FE, M. HANDL a T. TRC. The role of growth factors in the human organism and their use in medicine, especially in orthopedics and traumatology. *Acta chirurgiae orthopaedicae et traumatologiae Čechoslovaca*. 2008, **75**(4), 247-252. DOI: 18760079. ISSN 0001-5415.
- (8) CHAPIN, David. *Making the Complex Compelling: Creating High-Performance Marketing in the Life Sciences*. 2014. United States of America: Rockbench Publishing, 2014. ISBN 978-1-60544-035-4.
- (9) CHAPIN, David. Predictions for the future of life science marketing. In: *FORMA LIFE SCIENCE MARKETING: Making the complex compelling* [online]. Raleigh NC 27603: Forma Life Science Marketing, 2016, 2016 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <http://www.formalifesciencemarketing.com/white-papers/predictions-future-life-science-marketing/>
- (10) Profil společnosti: LABTECH. *Labtech* [online]. Brno, 2019. Dostupné z: <https://www.labtech.eu/profil-spolecnosti/>
- (11) JÄRVENSIVU, Timo a Kristian MÖLLER. Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management* [online]. 2009, 29 July 2009, **38**(6), 7 [cit. 2018-01-11]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.005>. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850109001059>
- (12) JÄRVENSIVU, Timo a Kristian MÖLLER. Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management* [online]. 2009, 29 July 2009, **38**(6), 7 [cit. 2018-01-11]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.005>. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850109001059>

- (13) HERRALA, Maila a Harri HAAPASALO. Value-creating networks – A conceptual model and analysis. 2011. University of Oulu, Department of Industrial Engineering and Management: University of Oulu, 2011. ISBN 978-951-42-938 6 - 3. ISSN 1459-2428.
- (14) KOTHANDARAMAN, Prabakar a David T. WILSON. The Future of Competition: Value-Creating Networks. *Industrial Marketing Management*. New York: Elsevier Science, 2001, **30**(4), 379-389. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00152-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00152-8). ISSN 0019-8501.
- (15) BOVEL, David a Joseph MARTHA. From supply chain to value net. *Journal of Business Strategy*. MCB UP, 2000, **21**(4), 24-28. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb040101>. ISSN 0275-6668.
- (16) MÖLLER, Kristian a Arto RAJALA. Rise of strategic nets — New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*. New York: Elsevier Science, 2007, **36**, 895–908. DOI: ISSN 0019-8501.
- (17) PAROLINI, C. 1999, The Value Net: A Tool for Competitive Strategy, *John Wiley & Sons, England*.
- (18) NORMANN, R. and RAMÍREZ, R. 1994, Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation, *John Wiley & Sons, England*.
- (19) PAROLINI C., The Value Net: A Methodology for the Analysis of Value – Creating Systems, Paper presented at the 16th annual international conference of the Strategic Management Society
- (20) BOVET, David a Joseph MARTHA. From supply chain to value net. *Journal of Business Strategy*. Emerald Insight, 2000, **21**(4), 24-28. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb040101>.
- (21) KOTHANDARAMAN, Prabakar a David T WILSON. The Future of Competition. *Industrial Marketing Management*. 2001, **30**(4), 379-389. DOI: 10.1016/S0019-8501(00)00152-8. ISSN 00198501.
- (22) PEPPARD, Joe a Anna RYLANDER. From Value Chain to Value Network. *European Management Journal* [online]. 2006, **24**(2-3), 128-141. DOI: 10.1016/j.emj.2006.03.003. ISSN 02632373
- (23) MÖLLER, Kristian, Arto RAJALA a Senja SVAHN. Strategic business nets—their type and management. *Journal of Business Research* [online]. 2005, **58**(9), 1274-1284. DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.05.002. ISSN 01482963.
- (24) STALK, G., EVANS, P. & SHULMAN, L.E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 1992, **70** (2), 57-69.
- (25) PRAHALAD, C.K. & Gary HAMEL. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 1990, **68** (3), 79-91.
- (26) NINA, Helander. *VALUE-CREATING NETWORKS: AN ANALYSIS OF THE SOFTWARE COMPONENT BUSINESS*. Oulu, Finland, 2004. Academic Dissertation. University of Oulu. Vedoucí práce Professor Kimmo Alajoutsijärvi, Professor Veikko Seppänen, Professor Jaana Tähtinen.
- (27) Přístroje a zařízení: LABTECH. *Labtech* [online]. Brno, 2019. Dostupné z: <https://www.labtech.eu/analyticke-pristroje/>
- (28) Přístroje a zařízení: LABTECH. *Labtech* [online]. Brno, 2019. Dostupné z: <https://www.labtech.eu/pristroje-a-materialove-testovani/>

- (29) Vakuové technika: MKS. *Mks* [online]. Brno, 2019. Dostupné z: <https://www.mkspristroje.cz/>
- (30) *Obchodní rejstřík firem* [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=561968&typ=UPLNY>
- (31) DLOUHÝ, Vladimír. Dlouhý: Odkládání investic firem by mohlo být pro ČR horší než tvrdý brexit. Nepanikařme, Komora čeká 3procentní růst i letos. In: *Hospodářská komora České republiky* [online]. 2019, 19.2.2019 [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: https://www.komora.cz/tiskova_zprava/dlouhy-odkladani-investic-firem-by-mohlo-byt-pro-cr-horsi-nez-tvrdy-brexid-nepanikarme-komora-ceka-3procentni-rust-i-letos/
- (32) PORTER, Michael E. How Competitive Forces Shape Strategy. ASCH, David a Cliff BOWMAN, ed. *Readings in Strategic Management* [online]. 2. London: Macmillan Education UK, 1989, 1989, s. 133-143 [cit. 2019-03-02]. DOI: 10.1007/978-1-349-20317-8_10. ISBN 978-0-333-51809-0. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/978-1-349-20317-8_10
- (33) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. Twelfth ed. New Jersey: Pearson Education, 2006, 729 s. ISBN 0-13-145757-8.
- (34) Wiedmann, K. P., Hennings, N., & Siebels, A. (2007). Conceptualization and Propositions: Determinants of a Consumers' Luxury Value Perception, A Cross-cultural Framework. *Journal of Marketing Science*, (7).
- (35) Veřejná databáze ČSÚ. Zaměstnanost, nezaměstnanost. In: *Český statistický úřad* [online]. Česká republika, 2018 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- (36) KARÁSEK, Petr. Je mobilita pracovní síly v ČR na nízké úrovni? *Ascalae* [online]. 2017 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.ascalae.cz/cs/je-mobilita-pracovni-sily-v-cr-na-nizke-urovni/>
- (37) KRATOCHVÍLOVÁ. 08 Bře SEMINÁŘ: OCHRANA DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY (4. června 2019). In: *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://amsp.cz/ochrana-dusevniho-vlastnictvi-male-a-stredni-firmy-4-cervna-2019/>

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1	Roční obrat společnosti LABTECH s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)	36
GRAF 2	Zaměstnanost ČR 2017–2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)	42
GRAF 3	Nezaměstnanost ČR 2017–2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ) ...	42
GRAF 4	Vývoj inflace v ČR za stanovené období (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ).....	44
GRAF 5	Zahraniční obchod České republiky (vývoz a dovoz) – rok (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)	45
GRAF 6	Vývoj zpracovatelského průmyslu 2018 Eurozóna (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)	46
GRAF 7	Vývoj zpracovatelského průmyslu 2018 EU (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)	46
GRAF 8	Vývoj zpracovatelského průmyslu za rok 2018 v České republice (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)	47
GRAF 9	Struktura zákazníků společnosti LABTECH s.r.o. pro testovací stanice (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti).....	49
GRAF 10	Obrat konkurence LABTECH s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze amadeus).....	51

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Model firmy orientované na zákazníka (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera (5, str. 140))	20
Obrázek 2	Generický hodnotový řetězec (Zdroj: (2, str. 59)).....	22
Obrázek 3	Klasifikace aktivit v přístupu Value net , upraveno dle Parolini (Zdroj: 19, str. 21)	26
Obrázek 4	Value net – Princip uzlů a oblouků (Zdroj: 19, str. 26)	27
Obrázek 5	Koncept The Value net (modifikovaný dle Bovel a Martha (Zdroj: (19, str. 10))	28
Obrázek 6	Koncept modelu tvorby hodnoty v hodnotové síti (Zdroj: Vlastní zpracování upraveno dle Herrala a Haapasalo (13, str. 14))	31
Obrázek 7	Logo společnosti LABTECH s.r.o. (Zdroj: Webová prezentace)	35
Obrázek 8	Analyzátor organicky vázaných halogenů model LTX (Zdroj: Webová prezentace společnosti).....	37
Obrázek 9	Testovací stanice na detekci netěsností LTHLS (Zdroj: Interní databáze společnosti).....	38
Obrázek 10	Testovací stanice na měření netěsností (Zdroj: Interní databáze společnosti).....	38
Obrázek 11	Výrobci – Analytické přístroje (Zdroj: Loga převzata z webové prezentace společnosti).....	39
Obrázek 12	Výrobci – Přístroje a materiálové testování (Zdroj: Loga převzata z webové prezentace společnosti).....	40
Obrázek 13	Výrobce A. Technologies – logo (Zdroj.: Logo převzato z webové prezentace společnosti).....	40
Obrázek 14	Výrobce MKS – logo (Zdroj.: Logo převzato z webové prezentace společnosti).....	41
Obrázek 15	Hodnotový řetězec LABTECH s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera (2)).....	62
Obrázek 16	Účastníci hodnotové sítě LABTECH s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování) .	63
Obrázek 17	Value net společnosti LABTECH s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle Parolini (19, str. 20)).....	67
Obrázek 18	Posilování hodnoty v rámci hodnotové sítě LABTECH s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování).....	71

Obrázek 19	Oslabování hodnoty v hodnotové síti LABTECH s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Obrázek 20	Realizace návrhů rozvoje tvorby hodnoty (Zdroj: vlastní zpracování)	73
Obrázek 21	Návrh <i>Value net</i> pro rozvoj tvorby v hodnotové síti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Parolini (19, str. 20)	74

SEZNAM POUŽITÝCH POJMŮ

Value constellation – nastavení hodnoty

Value- creating system – přeloženo jako hodnototvorný systém. Koncept zavedený autorkou Parolini, není jednoznačně určená úroveň agregace. Jde o obchodní síť, kde je analyzovaná či sledovaná tvorba hodnoty.

Value – system – přeloženo jako hodnotový systém, pojem zaveden M. E. Porterem, pro integraci hodnotových řetězců do většího celku.

Value net – přeloženo jako hodnotová síť – pro účely práce je ale tento pojem ponechán v originálním znění z důvodu možné záměny za hodnotovou síť, která je předmětem analýzy

The Value net – pojem užívaný autory Bovet a Martha (20), pro vysoce výkonnou hodnotovou síť

Value-creating network – přeloženo jako hodnotová síť, hodnototvorná síť- v dostupné literatuře není jednoznačně určeno. Obecně tento pojem definuje obchodní síť, ve který je sledována tvorba hodnoty pro zákazníky. Úroveň agregace není taktéž jednoznačně stanovena. V této práci je analyzovaná hodnotová síť považována za „Value- creating network“

Superior customer value – přidaná hodnota zákazníka

Core capabilities – klíčové schopnosti

Core competences – klíčové kompetence

Value exchanges – směna hodnot

Customer value – hodnota pro zákazníka